

Arbeidsmotivasjon og lederskap

Medarbeideres opplevelse av sammenhengen mellom egen

arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd

Hege Kristin Andersen



UNIVERSITETET I OSLO

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Pedagogisk Forskningsinstitutt

Juni 2005

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

Studieretning: Didaktikk og organisasjonslæring

TITTEL:**ARBEIDSMOTIVASJON OG LEDERSKAP.**

Medarbeiders opplevelse av sammenhengen
mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders
atferd

AV:

Hege Kristin Andersen

EKSAMEN:

Masteroppgave i Pedagogikk. Studieretning
”Didaktikk og organisasjonslæring”. Ped4290

SEMESTER:

Vår 2005

STIKKORD:

- Arbeidsmotivasjon
- Lederskap
- Personal og organisasjon

Problemområde

Denne masteroppgaven omhandler arbeidsmotivasjon og lederskap. Forskningsproblemet er; - *Medarbeideres opplevelse av sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd*. Som en følge av mer krevende arbeidsoppgaver og arbeidskontekster i dagens og det fremtidige arbeidsliv, øker behovet for en bevissthet om arbeidsmotivasjon og faktorer som kan innvike på denne (Maccoby 1989). Med utgangspunkt i fokuset på medarbeideres opplevelse av sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd, tar denne studien for seg hva som anses å være en av de viktigste sosiale faktorene for innvirkning på medarbeideres arbeidsmotivasjon (Porter et al 2003).

Diskusjonene av resultatene fra undersøkelsen har hovedsakelig basis i Gary Yukl's integrerende taksonomi på lederatferd (1994), Robert House's dyadiske lederteori (1971 og 1996), Edward Lawler III's relasjonelle og mellommenneskelige arbeidsmotivasjonsmodell (1994) og Kenneth W. Thomas' perspektiv på indre motivasjon (2000).

Metode

Denne masteroppgaven er en empirisk studie hvor det er benyttet en *kvantitativ metodetilnærming*. Med bakgrunn i metodelitteraturen kan slike tilnærminger karakteriseres som eksistensielle da de gjerne tar for seg og studerer mange enheter (Jacobsen 2000:225). Videre kan denne studiens design benevnes som en tverrsnittlig kartleggingsstudie. Det vil si at forskningsproblemet kun *undersøkes* og *beskrives* på bakgrunn av data samlet inn på *ett tidspunkt*.

Data

Dataene i denne studien er i stor grad av *tallmessig art*. Datainnsamlingsmetoden som ble benyttet var *spørreskjema*. Noen spørsmål ble utformet med åpne svaralternativer, dog fremkommer hovedvekten av dataene som tall. Spørreskjemaet ble sendt ut vinteren 2005, og utvalgets størrelse ble på $n = 59$. Studien er skrevet i tilknytning til Administrativt Forskningsfond (AFF) og utvalget av medarbeider ble til gjennom å opprette kontakt med ledere som tidligere hadde deltatt i AFF-undersøkelsen "Motsatt av antatt" (Horverak og Ingebrigsten 2002). Beskrivende statistikk med sentraltendenser, standardavvik og prosentdifferanser benyttes som analyseverktøy.

Hovedfunn

I gjennomsnitt opplevde medarbeiderne en *middels* sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd. Videre opplevde medarbeiderne i gjennomsnitt å være *godt* motiverte og det fantes ikke noen tydelige samvariasjoner mellom *opplevd sammenheng* og grad av arbeidsmotivasjon.

Hvordan lederatferd, nærmeste arbeidsgruppe, arbeidsmotivasjonens lokalisering og demografiske aspekter som kjønn og alder, kan få betydning for medarbeidernes opplevelse av sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd rettes, med utgangspunkt i undersøkelsens resultater, fokus.

Resultatene viste at uavhengig av medarbeidernes grad av opplevd sammenheng, var det ingen type lederatferd som utpekte seg som mer karakteristisk enn andre. Når utvalget så ble fordelt på variabelen *opplevd sammenheng*, kunne man se en tendens til at medarbeidere som opplevde en *stor sammenheng* også opplevde sin nærmeste leders atferd å være mer *relasjonsorientert*. Ved sammenstilling av *opplevd sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd* med hva medarbeiderne i størst grad *knytter arbeidsmotivasjonen* til, ble *arbeidsmiljø* og faktorer som kan knyttes til *indre motivasjon* opplevd som viktigst av alle medarbeiderne. Disse faktorene utpekte medarbeiderne som viktigst for arbeidsmotivasjonen uavhengig av grad av opplevd sammenheng.

Med utgangspunkt i overstående funn, er et fremtredende fokus i diskusjonen hvordan sosiale grupper og arbeidsmiljøet på en arbeidsplass kan være like viktig eller viktigere for innvirkning på medarbeideres arbeidsmotivasjon som nærmeste leder. Studien sentrerer med dette omkring hvordan medarbeideres arbeidsmotivasjon og deres opplevelse av innvirkningsfaktorer på denne, kan tenkes influert av sosiale relasjoner, forbindelser og faktorer en arbeidskontekst nærer.

Forord

Interessegrunnlaget for denne masteroppgaven har blitt lagt gjennom en 6 års utdanning hvor organisasjon, personal- og ledelses spørsmål har stått i fokus. En variert og innholdsrik studietid avsluttes med dette med denne studien; *Arbeidsmotivasjon og lederskap*.

Masteroppgaven har blitt til gjennom et godt samarbeid mellom flere parter. Først og fremst gjorde Administrativt Forskningsfond (AFF), representert ved Mads Møglestue og Jøri Horverak, det mulig å få gjennomført en studie hvor særlig aktuelle og interessante spørsmål fikk stå i sentrum. Deres veiledning og assistanse i forkant av og underveis i prosessen, har vært til stor hjelp.

Videre fortjener hovedveileder, Terje Grønning, en stor takk for meget gode tilbakemeldinger og kommentarer gjennom flere møter og mye mail kontakt. I tillegg takkes samboer og familie for tålmodighet og hjelp i forbindelse med kommentarer og korrekturarbeid. Til slutt takkes medarbeiderne i undersøkelsen for å ha delt sine tanker og oppfatninger med meg. Håper resultatet i form av denne oppgaven står til Deres forventninger.

Hege Kristin Andersen

Oslo, Ullevål

Juni 2005

| | |
|--|-----------|
| 1. INNLEDNING | 8 |
| 1.1 ARBEIDSLIVET – NOEN TENDENSER OG KARAKTERISTIKKER | 8 |
| 1.2 STUDIENS FORSKNINGSPROBLEM..... | 9 |
| 1.3 STUDIENS HOVEDFUNN..... | 9 |
| 1.4 STUDIENS OPPBYGNING | 10 |
| 2. ARBEIDSMOTIVASJON OG LEDERSKAPSFORSKNING – ET TEORETISK RAMMEVERK11 | |
| 2.1 DEFINISJON AV ARBEIDSMOTIVASJON | 11 |
| 2.2 TRENDER OG BLINDGATER (?) I ARBEIDSMOTIVASJONSFORSKNING..... | 12 |
| 2.2.1 Indre arbeidsmotivasjon som energien til engasjementet. | 15 |
| 2.3 TRENDER OG BLINDGATER (?) I LEDERSKAPSFORSKNING | 17 |
| 2.3.1 Yukls integrerende taksonomi på lederatferd..... | 19 |
| 2.3.2 Path – Goal teorien. Et relasjonelt og dyadisk fokus..... | 21 |
| 2.4 STUDIENS SOSIALE ASPEKT..... | 22 |
| 2.4.1 En relasjonell og sosial motivasjonsmodell – Lawler’s arbeidsmotivasjons perspektiv..... | 23 |
| 2.5 SAMMENFATNING..... | 25 |
| 3. DESIGN OG METODE..... | 26 |
| 3.1 FORMÅL, DESIGN OG METODE..... | 26 |
| 3.1.1 Studiens opprinnelse og formål..... | 26 |
| 3.1.2 Design | 26 |
| 3.1.3 Kvantitativ metode | 27 |
| 3.2 UTVALGET | 28 |
| 3.3 VALIDITET. EVALUERING AV STUDIENS METODEBRUK..... | 29 |
| 3.3.1 Begrepsoperasjonalisering og begrepsvaliditet..... | 31 |
| 3.4 METODE FOR DATAINNSAMLING - SPØRRESKJEMA | 33 |
| 3.4.1 Fordeler og ulemper ved spørreskjema som datainnsamlingsmetode | 33 |
| 3.4.2 Konstruksjon av spørreskjema | 34 |
| 3.5 GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN | 35 |
| 3.6 ANALYSE..... | 35 |
| 3.6.1 Dataanalysen | 35 |
| 3.6.2 Statistiske analyser..... | 36 |
| 3.6.3 Sentraltendenser og mål for spredning | 36 |
| 3.6.4 Prosentdifferanser..... | 37 |
| 3.6.5 Variabler og verdier..... | 38 |
| 3.7 OPPSUMMERING | 38 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4. | RESULTATER OG FUNN AV UNDERSØKELSEN | 39 |
| 4.1 | RESULTATER | 39 |
| 4.1.1 | <i>Hovedvariabel: Grad av opplevd sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd.....</i> | <i>39</i> |
| 4.2 | INNGÅENDE ANALYSER – DE BELYSENDE VARIABLENE | 42 |
| 4.2.1 | <i>Belysende variabel 1: Lederatferd</i> | <i>42</i> |
| 4.2.2 | <i>Belysende variabel 2 og 3: Arbeidsmotivasjon og hva den kan sies å være knyttet til</i> | <i>43</i> |
| 4.2.3 | <i>Belysende variabel 4 og 5: Kjønn og alder.....</i> | <i>46</i> |
| 4.2.4 | <i>Belysende variabel 6: Arbeidsmessig plassering</i> | <i>49</i> |
| 4.3 | SAMMENDRAG OG VEIVISER | 50 |
| 4.3.1 | <i>Sammendrag.....</i> | <i>50</i> |
| 4.3.2 | <i>Hvor går vi nå?</i> | <i>51</i> |
| 5. | TOLKNING OG DISKUSJON | 53 |
| 5.1 | DET SOSIALE OG RELASJONELLE ASPEKTET | 53 |
| 5.1.1 | <i>Arbeidsmotivasjon som et sosialt og relasjonelt element.....</i> | <i>54</i> |
| 5.2 | DE BELYSENDE VARIABLENE OG DERES BETYDNING FOR OPPLEVD SAMMENHENG | 55 |
| 5.2.1 | <i>Nærmeste leders atferds betydning for opplevd sammenheng</i> | <i>55</i> |
| 5.2.2 | <i>Lokalisering av arbeidsmotivasjonen.....</i> | <i>57</i> |
| 5.2.3 | <i>Nærmeste arbeidsgruppes betydning for grad av opplevd sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd</i> | <i>60</i> |
| 5.3 | “UTKANTMEDARBEIDERNE” | 63 |
| 5.3.1 | <i>Hvordan stiller det seg i “utkantene”?</i> | <i>63</i> |
| 5.4 | DET DEMOGRAFISK ANLIGGENDE | 67 |
| 5.4.1 | <i>Kvinne og mann, hand i hand?</i> | <i>67</i> |
| 5.4.2 | <i>Alder.....</i> | <i>69</i> |
| 5.5 | SAMMENDRAG..... | 71 |
| 6. | AVSLUTNING OG FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING..... | 74 |
| 6.1 | AVSLUTNING | 74 |
| 6.2 | FREMTIDIG FORSKNING | 75 |
| | KILDELISTE..... | 77 |

TABELLER

| | |
|--|----|
| TABELL 1. UTVALGETS GJENNOMSNIITT PÅ STUDERTE VARIABLER | 41 |
| TABELL 2. UTVALGETS LEDERATFERDSSKÅRER AVHENGIG AV GRAD AV OPPLEVD SAMMENHENG. | 43 |
| TABELL 3. GRAD AV OPPLEVD SAMMENHENG OG ARBEIDSMOTIVASJON..... | 44 |
| TABELL 4. HVA MEDARBEIDERNE OPPLEVER SOM VIKTIGST FOR ARBEIDSMOTIVASJONEN, HVA DEN OPPLEVES MEST KNYTTET TIL, FORDELT ETTER GRAD AV OPPLEVD SAMMENHENG..... | 45 |
| TABELL 5. UTVALGTE FAKTORER SOM BELYSER FUNN FRA UNDERSØKELSEN OG HVORDAN UTVALGET FORDELER SEG PROSENTVIS PÅ DISSE..... | 46 |
| TABELL 6. FORDELING PÅ VARIABLENE KJØNN OG ALDER | 48 |
| TABELL 7. OPPLEVD SAMMENHENG I FORHOLD TIL ARBEIDSMESSIG PLASSERING..... | 49 |

FIGURER

| | |
|---|----|
| FIGUR 1. INTEGRERENDE TAKSONOMI PÅ LEDERATFERD..... | 20 |
| FIGUR 2. LAWLER'S ARBEIDSMOTIVASJONSMODELL | 24 |
| FIGUR 3. UTVALGETS OPPLEVD SAMMENHENG MELLOM EGEN ARBEIDSMOTIVASJON OG NÆRMESTE LEDERS ATFERD..... | 40 |
| FIGUR 4. KJØNN OG FIGUR 5. ALDER | 47 |

VEDLEGG

VEDLEGG 1. SPØRRESKJEMA

VEDLEGG 2. BESKRIVELSE OG REDEGJØRELSE FOR STUDIENS VARIABLER OG VERDIER

1. INNLEDNING

1.1 Arbeidslivet – noen tendenser og karakteristikker

Et godt kjennetegn på det allmenne mennesket er at han eller hun arbeider. Gjennom historien har perspektiver omkring det arbeidende mennesket vært talrike, og man kan se en utvikling i forståelse av arbeid fra å være en nødvendighet, noe man måtte gjøre for å overleve, til i dag i større grad å være noe man ønsker (Volpert 1979:40). I dagens arbeidsliv fortøner også kravene til de arbeidende seg annerledes enn de gjorde tidligere (Maccoby 1989:15).

Arbeidsrelaterte spørsmål er mer komplekse og man har innsett at tidligere allmenngyldige sannheter ikke lenger strekker til. Videre viser bildet et arbeidsliv som peker i retning av økt omstilling og fleksibilitet (Salomon 2000:1), noe som gjør at arbeidstakere stiller i andre posisjoner enn tidligere. Økt konkurranse om de beste medarbeiderne gjør at lojaliteten og stabiliteten i arbeidsforhold kan tenkes å ikke være like sterke som de en gang var.

Globaliseringen, tegnet på at vi lever i et åpent verdenssamfunn, gir videre økte muligheter for folk til å trekke ut av landet og heller tilby sin kompetanse og kunnskap til organisasjoner og bedrifter som kan gi dem akkurat det de ønsker (ibid). Samtidig opplever man stadig strengere krav til utdanning, kvalifikasjoner, selvstendighet, omstillinger og så videre. Alt dette er faktorer som gjennom å være en aktør i arbeidslivet kan påvirke medarbeideres og arbeidssøkendes engasjement, energi og motivasjonen for å arbeide (ibid:11).

I et slikt arbeidsliv er det derfor essensielt for organisasjoner og bedrifter å skape et klima som fremmer arbeidsmotivasjonen til sine medarbeidere, slik at lojalitet og stabilitet kan skapes og beholdes. Videre kan dette bety at arbeidsplasser legger mer til rette for å oppfylle medarbeideres behov og ønsker, slik at utsiktene til å kunne beholde og dra nytte av dyktige medarbeidere over lengre perioder, vil være større. På den andre siden vil medarbeiderne til enhver tid måtte forholde seg til og oppdatere seg i forhold til ny utvikling, og behovet for nye kunnskaper og utvidelse av kompetansefeltet vil være stort (Danielsen og Serck-Hanssen 2000:105).

1.2 Studiens forskningsproblem

Med utgangspunkt i en beskrivelse som over, kan man se at utviklingen i arbeidslivet gjør det viktig å studere medarbeideres engasjement, energi, vilje og ønske om å arbeide. I arbeidshverdagen er vi kanskje ikke spesielt bevisste på hva som faktisk motiverer oss, men krevende arbeidsoppgaver og situasjoner som dagens og det fremtidige arbeidslivet vil presentere oss for, gjør at behovet for en slik bevissthet vokser (Maccoby 1989:56). Innenfor pedagogisk forskning har motivasjon som fagområdet inntatt mange fokus og aspekter. Som eksempler nevnes motivasjon for læring, motivasjon for mestring og motivasjon for arbeid.

Denne pedagogiske studie har til hensikt å fokusere nettopp på medarbeiders motivasjon for arbeid, nærmere bestemt på deres *oppfattede sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd*. Studiens forskningsproblem tar med dette for seg hva som ansees for å være en av de viktigste sosiale faktorene for innvirkning på medarbeideres arbeidsmotivasjon (Porter et al 2003:295-296), og forsøker å gi et bidrag til forståelse for og økt bevissthet om menneskers ønske og vilje til å arbeide.

1.3 Studiens hovedfunn

59 medarbeidere, fortrinnsvis i helse og sosialsektoren (over 90 %), var med i surveyundersøkelsen som ble foretatt med spørreskjemaer vinteren 2005. Tross utvalgets omfang innenfor én yrkessector, er denne studien primært en studie om arbeidsmotivasjon og lederskap. Aspekter vedrørende type sektor blir kun berørt i deler av diskusjonen i kapittel 5. Ved analyse av dataene fremkom flere interessante resultater og funn i forhold til opplevd sammenheng mellom arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd.

Medarbeiderne som deltok i undersøkelsen var godt motiverte i forhold til sitt arbeid. Uavhengig av i hvor stor grad de opplevde sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd, opplevde medarbeiderne å ha en *god* arbeidsmotivasjon. Samtidig

opplevde de i gjennomsnitt en *middels*¹ sammenheng mellom sin nærmeste leders atferd og egen arbeidsmotivasjon. Å tolke og diskutere mulige forklaringer til at sammenhengen i gjennomsnitt ble oppfattet som middels ble med dette det aktuelle. I tillegg var det interessant å diskutere karakteristikk ved medarbeiderne som skilte seg ut i forhold til gjennomsnittsmedarbeideren. Videre engasjerte resultatene til en diskusjon om betydningen av nærmeste arbeidsgruppe for opplevde sammenhenger kontra lederatferd, *grad* av opplevd lederatferd, samt hvilke faktorer medarbeiderne mener å knytte arbeidsmotivasjonen sin til.

Videre var et fokus på de demografiske aspektene kjønn og alder interessant. At kvinnene i undersøkelsen i større grad opplever sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leder som mindre enn menn, og at "middelaldrende" medarbeidere i større grad synes å oppleve sammenhengen som vesentligere enn yngre og eldre medarbeidere, kommer med dette i fokus.

1.4 Studiens oppbygning

Studien er inndelt i fem kapitler hvorav dette første kapitlet inneholder innledning og presentasjon av forskningsproblemet. Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket forskningsproblemet kan plasseres innenfor samt denne studiens teoretiske perspektiv. Videre redegjøres det for studiens design og metode i kapittel 3, hvor valg av datainnsamlingsmetode, validitetsdiskusjon og analysemetode står i sentrum. I kapittel 4 blir det redegjort for undersøkelsens resultater, mens det i kapittel 5 fremstilles tolkning og diskusjon av disse resultatene. Studien avrundes med en avslutning i kapittel 6.

Til slutt vil jeg påpeke at studien ikke er en utpreget statistisk studie selv om det er benyttet kvantitativ metode og dertil tallmateriale som data. Statistiske beregninger begrenser seg til sentraltendenser og prosentdifferanser. Dette er et aspekt jeg kommer tilbake til i design- og metode kapitlet.

¹ Se vedlegg 2 for inngående redegjørelse for variabler og deres verdiers betydning

2. ARBEIDSMOTIVASJON OG LEDERSKAPSFORSKNING – ET TEORETISK RAMMEVERK

2.1 Definisjon av arbeidsmotivasjon

... a will to do or a reason for exerting some sort of effort (Timm et al 1990:43)

Verbet ”å motivere” kommer fra det latinske ordet ”motivus” som betyr ”det som forårsaker endring” (Pinder1998:12). Motivasjon som en endringsprosess kan være det felles fokus forskere og teoretikere inntar for å forstå arbeidsmotivasjon. Dog har kjært barn mange navn, og en felles definisjon på fenomenet finnes ikke. Allikevel synes de fleste teorier i det minste å omfatte tre komponenter (Porter et al 2003:1). Først hva det er som engasjerer mennesker til å handle, dernest hvilke kanaler som kan brukes til å påvirke dette engasjementet og til sist, hvordan dette kan opprettholdes når det først er til stede (ibid). Pinder’s (1998) definisjon av arbeidsmotivasjon, ”a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction and duration” (s.11), kan sies å dekke disse tre felles komponentene. Gjennom energiske krefter engasjeres arbeidsrelatert atferd, hvilken form og retning denne skal ta og med hvilken intensitet og varighet den skal fremmes. Hva som utover disse generelle elementene kan tenkes å initiere arbeidsrelatert atferd, kan sies å være knyttet til teoretisk utgangspunkt og perspektiv.

I denne oppgaven vil arbeidsmotivasjon defineres og brukes som et menneskes ønske og vilje til å arbeide. Ønsket om å arbeide synes nettopp å fremkomme gjennom atferd og handlinger som vises, predikeres og forklares av egen fri vilje (Björklund 2001:11). På samme tid er det naivt å tro at alle former for menneskelig handling er absolutt rasjonelle. Det er ingen tvil om at i visse situasjoner og kontekster opptrer mennesker irrasjonelt og at dets atferd er uavhengig av hva slags konsekvenser eller mål den måtte medføre. Når det er sagt, kan man allikevel tenke seg at flesteparten av menneskelige handlinger og atferd er målrettet og rasjonell, ikke minst ”in the eye of the behavior” (Lawler 1994:6).

Formålet med denne studien er å kunne si noe nærmere om medarbeideres opplevelse av sammenhengen mellom nærmeste leders atferd og egen arbeidsmotivasjon. En slik

problemstilling frembringer flere interessante aspekter. Hva kjennetegner den gjennomsnittelige opplevde sammenhengen? Hva er karakteristisk for medarbeidere som opplever en slik sammenheng som stor, middels eller liten? Knytter medarbeiderne som opplever sammenhengen som stor eller liten arbeidsmotivasjonen til andre faktorer enn medarbeidere som ikke opplever tilsvarende grad av sammenheng? Opplever disse sin nærmeste leders atferd som annerledes enn medarbeidere som opplever en stor eller liten sammenheng? Og har opplevd sammenheng noe grobunn i demografiske ulikheter?

For å kunne diskutere slike aspekter, finner jeg det hensiktsmessig å beskrive og gjøre rede for det teoretiske rammeverket temaet og forskningsproblemet kan plasseres innenfor. I det følgende vil det derfor bli redegjort for trender i arbeidsmotivasjons- og lederatferdsforskningen, dernest denne studiens teoretiske utgangspunkt med det sosiale aspektet som hovedfokus. I denne gjennomgangen vil det fokuseres spesielt på teori om indre arbeidsmotivasjon, Yukl's integrerende taksonomi på lederatferd, hovedprinsipper fra Path – goal teorien og prinsipper fra Lawler's teori om arbeidsmotivasjon og mellommenneskelige relasjoners betydning for denne. I diskusjonen i kapittel 5 vil anvendelse av disse i tilknytning til annen relevant forskning og teori bli tillagt særlig vekt.

2.2 Trender og blindgater (?) i arbeidsmotivasjonsforskningen

Teorier om arbeidsmotivasjon har gjennom tidene vist seg som ulike perspektiver og paradigmer. Arbeidsmotivasjonsteorier sies å være influert av tradisjonelle motivasjonsteorier, men også av ulike "management" ideologier (Björklund 2001:5). Taylorismen, eller Scientific Management tradisjonen, var tidligere en sterk representant for en slik ideologi. Denne filosofien, som rådet på begynnelsen av 1900-tallet, forfektet et arbeidsmotivasjonssyn basert på at mennesker tok kalkulerende og rasjonelle økonomiske valg, og at de konsekvent fulgte et slikt handlingsmønster. Man trodde med dette at menneskets arbeidsmotivasjon var drevet av ønsket om å tjene penger (Porter et al 2003:18). Utover 1950-tallet ble dette økonomiske paradigmet kritisert for å ikke fange opp vitale sider ved den menneskelige arbeidsmotivasjon, og ble med dette "utfordret" av de såkalte behovsteoriene.

Denne "utfordringen" startet imidlertid tidligere enn dette, dog til en viss grad ubevisst. Etter

empiriske undersøkelser ved Hawthorne - avdelingen på Western Electric Company i 1924, hvor utgangspunktet var å studere hvordan forandringer i det fysiske arbeidsmiljøet innvirket på medarbeidernes effektivitet og produktivitet, fant en gruppe forskere ut at drivet etter penger som følge av produksjonseffektivitet ikke alene kunne forklare menneskers arbeidsmotivasjon. Resultatene på undersøkelsene førte til uventede konklusjoner, for effektiviteten og produksjonsøkningen kom ikke som følge av de fysiske endringene, men som følge av oppmerksomheten forskerne gav medarbeiderne (Aarø 2005:122, Hatch 2001:267). Følelsen av å være nyttig, viktig og/eller bli anerkjent av ledere og medarbeidere ble med bakgrunn i slike studier tenkt som viktigere behov enn penger når det kom til arbeidsmotivasjon (Porter et al 2003:19). Mayo's Hawthorn-undersøkelser har i ettertiden blitt ansett som begynnelsen til tradisjonen vi i dag kjenner som "Human relations" (Hatch 2001:267). Med dette blir det fra midten av 1900 tallet at behovsteoretikerne setter sitt preg på arbeidsmotivasjonsforskningen.

Abraham Maslow kan sies å være en av de viktigste teoretikerne innenfor et slikt behovsperspektiv med sin selvaktualiseringsteori, det vil si menneskers behov for vekst og utvikling (Ottesen 1991:51, Lawler 1994:30, Maslow 1987). I sin tid var Maslow blant teoretikerne som tok avstand fra de tidligere psykologiske teoriene som nettopp forklarte menneskers energi til å arbeide med deres instinkter. Maslow brøt dermed med de tidligere antagelser om at mennesker var mer eller mindre automatiske i sine atferds- og handlingsprosesser (Ottesen 1991:17 og Porter et al 2003:2-5). Maslow mente det eksisterte fem grunnleggende behov som var felles for alle mennesker (fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for respekt og anseelse, og behov for selvaktualisering). I følge ham påvirket et slikt behov et menneskes atferd helt til det var tilstrekkelig dekket, og det var ønsket om å få dette behovet dekket som motiverte til ulike handlinger. De ulike behovene var derimot rangert hierarkisk, og tenkt som en pyramide med de fysiologiske behovene i bunn og behovet for selvaktualisering på topp (Porter et al 2003:6 og Maslow 1987). Særlig viktig var selvaktualiseringsbehovet. Maslow argumenterte med at behovet for å utvikle og aktualisere seg selv aldri blir fylt slik som for eksempel fysiologiske behov blir, og behovet for selvaktualisering virket derfor som en særlig motivasjonsfaktor. "Obtaining growth creates a desire for more growth" (Lawler 1994:32).

I kjølvannet av denne utviklingen kom også Herzberg's motivasjon og hygieneteori (1959),

men med en noe annen innfallsvinkel til arbeidsmotivasjon enn teorier før ham hadde hatt. Herzberg gikk utover Maslow's prinsipper da han pekte på konkrete faktorer i arbeidssituasjonen som burde påvirkes av lederne om man ønsket en høyere arbeidsmotivasjon blant sine medarbeidere. I følge Herzberg var arbeidsmotivasjonen avhengig av to faktorer, hygiene (lønn, prestisje) og motivasjon (ansvar, deltakelse, måloppnåelse). En person var motivert om begge disse faktorene var til stede, men man oppnådde kun fullstendig og reell arbeidsmotivasjon når man opplevde personlig vekst. Dette var kun mulig gjennom bruk av motivasjonsfaktorer og ikke gjennom hygienefaktorer (Herzberg 1959, Porter et al 2003:9 og Björklund 2001:7). Med denne innfallsvinkelen blir det også sagt at han brøt både med Scientific management og Human relations prinsipper (Junge – Jensen 1959:7).

Utover i 1960 årene kom tiden for et perspektivskifte. De nye perspektivene som nå dukket opp, representert blant annet ved Vroom's "Work and motivation" (1967), viste en fornyet interesse for de tidlige tradisjonelle, rasjonelle og økonomiske premissene. Menneskelig atferd ble igjen sett som mer målrettet, meningsfull og rasjonell (Ottesen 1991:51 og Porter et al 2003:13). Vroom så arbeidsmotivasjon som en bevisst og rasjonell prosess hvor medarbeidere nøysomt evaluerer ulike former for utføring av arbeidsoppgaver. Til slutt velger de å opptre på den måten som gir mest verdi. Sagt på en annen måte velger medarbeiderne å legge innsats i de arbeidsoppgaver som de finner mest attraktive i forhold til hva de mener de kan prestere (Vroom 1967 og Ottesen 1991: 36-39). Med økt innsats vil den ønskede effekten innfris (ibid).

Denne og tilsvarende teorier var svært populære blant organisasjons- og motivasjonspsykologer i årene omkring 1970, men på grunn av sine metodologiske validitetsproblemer kjølnet denne interessen etter hvert av. I ettertid er det derfor fremmet at slike teorier ikke har hatt den samme påvirkningskraft og betydning for personalledelse som behovstradisjonen (Ottesen 1991:51, Lawler 1994:49), selv om også denne tradisjonen har lidd sine nederlag i den empiriske uttestingen (Björklund 2001:7, Porter et al 2003:6-8).

Med overstående gjennomgang ser vi at menneskesynet i forskning på arbeidsmotivasjon gjennom tidene har vært dominert av flere retninger. Den første epoken hvor menneskets arbeidsmotivasjon viser seg gjennom instinktive, ubevisste driftsprosesser. Videre

perspektivet som anerkjenner menneskers ulike behov som grunnleggende faktorer for arbeidsmotivasjon og tilslutt hvordan menneskets evne til rasjonelle, bevisste og meningsfylte valg settes som grunnleggende menneskesyn.

2.2.1 Indre arbeidsmotivasjon som energien til engasjementet.

Trendene i dagens arbeidsmotivasjonsforskning sies å korrespondere og ha et fokus sammenfallende med den bredere og generelle motivasjonsforskningen. I de siste tiårene har man sett tendenser til integrasjon av tidligere teoretiske prinsipper med flere ulike fagområder og forskningsretninger som for eksempel psykologi, sosiologi, pedagogikk og medisin (Björklund 2001:9).

Den tradisjonelle, økonomiske tankegangen som er beskrevet tidligere, står som en av de dominerende retningene innenfor arbeidsmotivasjonsforskning. I dagens arbeidsliv ser vi derimot tendenser til at slike forventningsteoretiske prinsipper kommer til kort (Thomas 2000:10). Man finner at slike prinsipper ikke i like stor grad er brukbare for å forstå menneskers motivasjon for å arbeide som de var tidligere (ibid). Thomas forfekter derfor at fokus på indre motivasjonsfaktorer belyser menneskers arbeidsmotivasjon bedre enn ytre motivasjonsfaktorer (ibid).

Den indre motivasjonen vokser frem gjennom opplevelser relatert til arbeidet i seg selv. På den måten får medarbeidere energi til å arbeide nettopp gjennom selve arbeidet de gjør (Björklund 2001:28). I tillegg anser man i dag at mennesker har et større behov for å oppleve arbeidet sitt som meningsfylt, hevder Thomas (2000), og slike meningsfylte aktiviteter fremmer igjen den indre arbeidsmotivasjonen. Man ønsker altså å jobbe fordi det gir noe mer utover et økonomisk gode (Björklund 2001:28 og Thomas 2000:7-8). At man har det bedre økonomisk (penger står som en ytre motivasjonsfaktor) er en opplagt forklaring til denne utviklingen, hvor å arbeide har gått fra å være en nødvendighet til i større grad av å være noe man ønsker. Ytre motivasjon kan derfor i dag i større grad tenkes å være ”utfordret” av medarbeideres behov for å oppleve indre motivasjon (Thomas 2000:7-8).

Teorien om selvdeterminering fremsatt av Deci (1975), har i ettertid vokst til å bli det sentrale teoretiske rammeverket for undersøkelser og studier av slik indre motivasjon beskrevet over

(Björklund 2001:28). Det sentrale i denne teorien er nemlig at mennesker arbeider, ikke kun for å oppnå materielle belønninger, men også for å fylle visse psykologiske behov. Eksempler på slike psykologiske behov er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci og Ryan 1985). At arbeidet gir mening og tro på egne ferdigheter er videre sentrale behov innenfor dette perspektivet (ibid og Thomas 2000:7-8). Forskning har støttet antagelser om at ved tilfredsstillelse av disse psykologiske behovene på en arbeidsplass, vil det øke tilfredsheten, innsatsen og prestasjoner hos medarbeiderne (Deci og Ryan 1985, Björklund 2001).

Dagens arbeidsroller kan tenkes å være mer psykologisk krevende og komplekse, og dermed fordres også en sterkere tilhørighet til arbeidsplassen enn tidligere (Thomas 2000:5). Effekter av økonomiske påskjønnelser og andre materielle goder antas å være mindre i forhold til å skape tilhørighet og motivasjon enn tidligere. Å skape slike sinnstilstander blant medarbeiderne er ikke på langt nær samme enkle sak og nettopp derfor er "extrinsic rewards no longer enough" (Thomas 2000:5-6). Å være en leder som fremmer indre motivasjon hos sine medarbeidere blir med dette et essensielt element (Thomas 2000:9). Ensidig fokus på faktorer som kun stimulerer medarbeideres ytre motivasjon fremmer med dette ikke lenger arbeidsmotivasjon. Allikevel er det ingen grunn til å neglisjere betydningen av materielle goder, men den tradisjonelle økonomiske tankegangens prinsipper bør vektlegges mindre (ibid:11).

Denne oppgavens definisjon av arbeidsmotivasjon har forsøkt å ta hensyn til tendenser som nevnt overfor. "The two great movers of human mind are the desire for good, and the fear of evil" (Samuel Johnson i Adair 1990) er utsagn som i dag ikke representerer menneskers arbeidsmotivasjon på en god måte. At vi ønsker og fremviser en vilje til å arbeide kan, i tillegg til behovet for penger til livets opphold, sies å være ledet av ønsket om å gjøre noe meningsfullt i forhold til egen tilfredsstillelse, men også i form av å hjelpe og stå til tjeneste for andre mennesker (Thomas 2000:7). Medarbeideres indre motivasjon avhenger med dette i stor grad av lederens og organisasjonens fremtreden, atferd og fokus (Thomas 2000:109), i tillegg til egen. Men hva er det som oppfattes som meningsfylt? Hvor stor betydning har tilstedeværelse av indre motivasjon for medarbeidernes opplevde arbeidsmotivasjon egentlig, og i hvilken grad gjenfinner man disse tendensene i denne studiens undersøkelsesmateriale?

Ovenstående gjennomgang presenterer bare en del av teoriomfanget denne studiens forskningsproblem kan plasseres innenfor. I fortsettelsen vil det derfor redegjøres for teorier

og forskning omkring lederatferd. Lederatferd blir nettopp ansett som et viktig grunnlag for innvirkning, opprettholdelse og utvikling av medarbeideres arbeidsmotivasjon (Bass 1990, Yukl 1994, Northouse 2001). Tilslutt beskrives det sosiale fokuset studien plasseres innenfor.

2.3 Trender og blindgater (?) i lederskapsforskning

Leadership and motivation are like brother and sister (Adair 1990:5).

Sammen med organisasjonskulturen og en medarbeiders nærmeste arbeidsfellesskap, kan man regne lederen som en av faktorene med størst innvirkning på en medarbeiders arbeidsmotivasjon (Porter et al 2003:296, Adair 1990). I dag ser vi flere eksempler på perspektiver, teorier, undersøkelser og forskning som viser at ledere har en innflytelse på medarbeideres arbeidsmotivasjon i større eller mindre grad (Björklund 2001:51) En leders atferd har gjennom flere studier nettopp vist å være en viktig faktor når det kommer til dette (ibid).

Atferdsmønstre hos en leder som ansees som akseptable varierer fra kultur til kultur, fra tid til tid. At lederskap bare er et symbolsk begrep, at det i det hele tatt er lite anvendelig for å forstå sosial påvirkning og at lederskap er ”fantasifostre”, er eksempler på kritikeres røster (Bass 1990:6). At det er fantasi, symbolsk eller lite anvendelig mener Bernard Bass er villedende. Bass viser til de utallige undersøkelser og studier som støtter påstandene til forskere som mener ledere påvirker medarbeideres tilfredshet og ytelse i større eller mindre grad (Bass 1990:8). Videre forfekter Bass at lederskap blir betraktet som ”den enkeltstående mest betydningsfulle faktoren for om en organisasjon lykkes eller ikke” (Bass 2001:19), og for å lykkes må organisasjonen bidra til medarbeidernes arbeidsmotivasjon fordi ”at the heart of any enterprise lies member motivation” (Timm et al 1990:42).

Tidlig på 1900 - tallet studerte de fleste forskerne ledere gjennom å se på deres trekk eller personlighet. Hva var det egentlig ved enkelte personer som gjorde de til store og betydningsfulle ledere? Den allmenne oppfatningen den gangen, var at slike store ledere var i besittelse av visse egenskaper som i seg selv gjorde dem til store ledere (Northouse 2004:15). Disse personene var særlig intelligente, selvtilfredse, hadde sterke preferanser for gjennomførelse av oppgaver, ærlige, troverdige og de var sosiale (ibid:19-20). Dette

trekkperspektivet ble utover i det tyvende århundre utfordret av forskere som mente at å være leder var en form for aktivitet. Det var heller former for atferd personer utviste og ikke resultater av visse egenskaper personer hadde (ibid:65). Forskere innenfor dette stilperspektivet så to hovedtyper av atferder som særlig representativt for ledere; oppgaverelatert og relasjonsorientert atferd. Det vil si atferd rettet mot måloppnåelse eller atferd rettet mot relasjonene til medarbeidere. Hovedanliggende til forskerne var med dette å studere hvordan disse to hovedatferdene ble kombinert av lederne (ibid).

Studier innenfor dette stilperspektivet har angitt både fordeler og ulemper i lederatferdsforskningen. At perspektivet tilbød en bred ramme omkring et komplekst område, gjorde at forskningen også ble ansett som troverdig. Den heuristiske tilnærmingen ga forskere, lesere, studenter og andre et ”konseptuelt kartverk” som fremmet muligheter for å bedre forstå dette komplekse området (Northouse 2004:50). Kritikere har dog hevdet at forskningen ikke i tilstrekkelig grad synliggjorde for lederatferds innvirkning på effektivitet (ibid:51). Videre forfekter Yukl (1994) at forskningen ikke har vært dekkende, og at man dermed ikke har klart å etablere en så klar sammenheng som man ønsket mellom de to hovedatferdene og medarbeidernes arbeidsmotivasjon, jobbtilfredshet og produktivitet (1994:67). Enkelte forskere har også blitt kritisert for troen på at høy-høy lederen (god på begge atferdene) alltid vil være mest effektiv i alle situasjoner, og kritikerne mener med dette at situasjonsaspektet ikke har blitt tatt tilstrekkelig hensyn til (Northouse 2004:52 og Yukl 1994:64).

Som en motvekt til trekk- og stilperspektivene kom derfor situasjonstilpasningen på banen i 1970 årene (Thompson 2001:81). Som navnet tilsier fokuserte teorier innenfor dette perspektivet på lederskap i ulike situasjoner og kontekster. Det grunnleggende premiss var at ulike situasjoner krever ulike former for lederskap (Northouse 2004:87).

Fiedler videreførte situasjonsfokuset med sin kontingensteori (1974). Denne fremmet et rammeverk for hvordan man effektivt kunne kombinere lederatferd og situasjon eller kontekst (Northouse 2004:109). Fiedler og andre kontingensteoretikere hadde til felles at de studerte lederen og strategiene denne brukte i ulike kontekster for å påvirke medarbeidernes prestasjoner i ønsket retning (Thompson 2001:81).

Transformerende eller karismatisk lederskap er perspektiver som er blitt populære og mye studert i nyere tid (Bass 1990, Northouse 2004 og Yukl 1998). Siden 1980 tallet har de vært hovedfokus i lederskapsforskningen (Northouse 2004:169). De fleste teoriene innenfor dette perspektivet er influert av Burns (1978) sin fremstilling av transformerende lederskap versus transaksjonelt lederskap. En transformerende leder appellerer til sine medarbeideres moralske verdier i håp om å øke deres bevissthet om etiske spørsmål, og for å mobilisere deres energi og ressurser inn mot organisasjonen og arbeidsplassens interesser (Yukl 1998:241). På denne måten motiverer lederne sine medarbeidere ved å appellere til deres selvinteresse. Lederskap kan med dette sees som en påvirkningsprosess på medarbeidernes tilhørighet til, og innsats for, å nå mål som er satt (ibid). En transaksjonell leder skiller seg fra en transformerende i at lederen ikke individualiserer medarbeidernes behov eller fokuserer på hver og ens personlige utvikling (Northouse 2004:178). Bass (1990) så imidlertid ikke Burns' to former for lederskap som gjensidig utelukkende, men heller som kompletterende (Bass 1990:186).

Ovenstående redegjørelser viser hvordan perspektiver og teorier gjennom tidene har studert, beskrevet og forklart hvordan lederskap og lederatferd har innvirket på medarbeidere. Dette teoretiske rammeverket har et stort omfang, og det meldes behov for å kunne samle alle disse trådene i en mer eller mindre integrerende teori på lederatferd. Gary Yukl's integrerende taksonomi på lederatferd (1994) presenteres derfor som grunnlag for deler av den videre diskusjon av medarbeideres opplevde sammenheng mellom nærmeste leders atferd og egen arbeidsmotivasjon.

2.3.1 Yukls integrerende taksonomi på lederatferd

Som overstående redegjørelse viser, er mulighetene mange når man søker teorier eller forskning angående lederatferd, og å orientere seg i et slikt landskap krever stor tålmodighet. Å forsøke å beskrive lederatferd i mer spesifikke termer anses derfor å være hensiktsmessig. Et problem i forskning på lederatferd har vært å identifisere lederatferder som fremstår som meningsfulle for alle ledere (Yukl 2002:61). Til tross for alle de ulike kategorier og beskrivelser som er fremsatt om lederatferd kan ingen kategorier benevnes å være den absolutt korrekte presentasjoner, men imidlertid kan man finne en viss form for enighet i innholdet (Yukl 1994:65).

Som en utvidelse av de tidligere to-faktor tilnærmingene til lederatferd, presenterer Gary Yukl et perspektiv som nettopp er basert på en kombinasjon av ulike tilnærminger, faktoranalyser, teoretiske deduksjoner og klassifiseringer (Yukl 1994:67-76). I denne studien vil Yukl's integrerende taksonomi på lederatferd være sentral i redegjørelsen for og diskusjonen av lederatferd i henhold til studiens forskningsproblem.

Lederatferdene Yukl kategoriserer er *avgjørelsesorientert* lederatferd, *influerende* lederatferd, *relasjonsorientert* lederatferd og *informerende* lederatferd. I disse hovedkategoriene gjenfinner han fjorten spesifikke lederatferder; "managerial practices" (Yukl 1994:67-76). Yukl har senere revidert taksonomien noe, men det er presentasjonen gjort i 1994 utgaven som vil bli brukt her (se også Yukl 1998 og 2002). Figur 1 viser de fire hovedatferdene og de fjorten ulike atferdene man kan karakterisere under disse.

Figur 1. Integrerende taksonomi på lederatferd. Gary Yukl (1994)

| | |
|--|---|
| <p>I. Avgjørelsesorientert lederatferd.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Planlegger</u>: Determinerer langsiktige strategier, allokerer ressurser, både økonomiske og de menneskelige ressursene og tilslutt koordinerer produktivitet og effektivitet - <u>Problemløser</u>: Identifiserer og analyserer arbeidsrelaterte problemer for å finne årsak. Aktiv for å implementere løsninger. - <u>Konsulterer</u>: Sjekker ut med medarbeider før han/hun tar avgjørelser som påvirker dem på en eller annen måte, oppmunter til innspill og deltakelse og inkorporerer medarbeiders ideer og forslag. - <u>Delegerer</u>: Gir sine medarbeidere ansvar for arbeidsoppgaver, fremgangsmåter og resultat | <p>II. Influerende lederatferd.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Motiverer og inspirerer</u>: Tar i bruk ulike strategier for å påvirke medarbeidernes motivasjon, entusiasme og tilhørighet for arbeidet, deres arbeidsoppgaver og resultater. Gir assistanse og støtte. - <u>Anerkjenner</u>: Gir medarbeidere anerkjennelse og ros for godt arbeid. Uttrykker takknemlighet for arbeidet medarbeiderne utfører - <u>Belønner</u>: Gir ulike belønninger for godt og effektivt utført arbeid og gode resultater. |
| <p>III. Relasjonsorientert lederatferd.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Nettverksbygger</u>: Går aktivt ut for å etablere og skape kontakt, nettverk og gode relasjoner på tvers av avdelinger eller bedrifter - <u>Konfliktløser og Team bygger</u>: Fasiliterer konstruktive løsninger på konflikter og oppmunter til samarbeid mellom medarbeidere - <u>Utvikler og veileder</u>: Gir medarbeidere råd og veiledning angående kompetanseheving, personlig utvikling og/eller videre karriere muligheter - <u>Støttende</u>: Opptrer vennlig, omtensksom og hensynsfull overfor medarbeiderne. Viser sympati og støtte når medarbeider har behov for det. Bryr seg. | <p>IV. Informasjonsrelatert lederatferd.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Informerer</u>: Informerer om relevante avgjørelser, planer, strategier etc som påvirker medarbeidernes arbeid på en eller annen måte - <u>Klarer</u>: Kommuniserer rolleforventninger, gir direksjoner for utførelse av arbeidsoppgaver, ansvar, deadlines og forventinger - <u>Organiserer</u>: Samler nyttig, relevant og praktisk informasjon om arbeidet og arbeidsoppgaver. Evaluerer og gir tilbakemeldinger på prestasjoner. Sjekker ut progresjon og kvalitet på arbeidet |

Som figuren viser, representerer taksonomien mange aspekter som er relevante for å kunne forstå lederatferd og en leders anledninger til å innvirke på og engasjere medarbeidere. Det er viktig å presisere at hver hovedkategori kan være relevant på et eller flere tidspunkter for alle ledere, dog avhenger relevansen av tid og kontekst. At de opptrer samtidig kan heller ikke utelukkes (Yukl 1994:75). Taksonomien tar med dette hensyn til kritikk som har blitt fremstilt av tidligere lederatferdsteorier, nemlig overseelsen om at ulike lederatferd kan opptre samtidig eller overlappe hverandre (ibid).

Som tidligere fremsatte teorier på feltet, er også Yukl's hovedanliggende, foruten å klassifisere ulike typer lederatferder, å se ulike lederatferder opp i mot en leders effektivitet (ibid). I denne studien vil imidlertid bruken av Yukl's lederatferder i stedet for spørsmål om en leders effektivitet, heller se hvordan de ulike atferdene synes å innvirke på en medarbeiders arbeidsmotivasjon.

Før jeg går over til å redegjøre for det sosiale aspektet, vil Path – Goal teorien presenteres. Med dens fokus på det relasjonelle og dyadiske aspektet i en arbeidskontekst, anses teorien her som en bro mellom lederatferd fokuset og studiens sosiale aspekt.

2.3.2 Path – Goal teorien. Et relasjonelt og dyadisk fokus

I begynnelsen av 1970-tallet ble Path – Goal teorien fremsatt av House og Dessler (House 1971). Denne teorien kan tilskrives retningen tidligere beskrevet som kontingensteorier. Hovedtanken bak teorien var hvordan en leder gjennom sin fremtreden og atferd kunne innvirke på medarbeideres myndighet, tilfredshet, motivasjon, ferdigheter og prestasjoner i arbeidet ved å klargjøre deres vei mot ønskede mål (House 1996, Northouse 2004:123, Yukl 2002:212, Thompson 2001:81 og Schriesheim og Neider 1996). Path – Goal teorien vektlegger med dette det relasjonelle aspektet mellom en leder og medarbeider, og setter fokus på ulike strategier en leder kan benytte for å veilede medarbeiderne forbi hindringer i arbeidshverdagen (House 1996 og Northouse 2004:123). Det relasjonelle aspektet i Path – Goal teorien er derfor hvordan lederens atferd innvirker som en variabel og påvirkningsfaktor på medarbeideres forventinger og verdier, som igjen innvirker på medarbeidernes innsats og tilfredshet. Situasjonelle faktorer, som karakteristikk ved arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø

eller ved medarbeideren, opptrer som modererende variabler (House 1996, Yukl 2002:212, Thompson 2001:86, Schriesheim og Neider 1996). Det vil si at behovet for lederatferd beskrevet over, kanskje modereres dersom slike variabler er tilstede i medarbeiders arbeidshverdag (ibid).

For å beskrive og forklare hvordan en leder kan innvirke på medarbeidere, tok House utgangspunkt i motivasjonelle prinsipper fra forventningsteori (Yukl 2002:212, Vroom 1967). Å basere teorien på slike tradisjonelle forventningsteoretiske prinsipper finner kritikere noe uheldig. Slike prinsipper tenkes i liten grad å ta hensyn til følelser eller andre endringsprosesser som ikke kan knyttes til endringer i medarbeidernes innsats på bakgrunn av troen på at type atferd fremmer ønskelige resultater (Yukl 2002:216). Thomas (2000) har også satt fokus på slike prinsippers utilstrekkelighet (2000:10). Dog er Path – Goal teorien en dyadisk teori som tar for seg det relasjonelle aspektet mellom en leder og medarbeider, og hvordan denne dyaden innvirker på medarbeideres arbeidsmotivasjon og tilfredshet. At denne dyadiske teorien faktisk anerkjenner nærmeste arbeidsgruppe, arbeidskonteksten og karakteristikker ved medarbeideren som modererende situasjonelle variabler i tillegg til lederen, gjør at dens prinsipper fungerer godt i forhold til denne studiens fokus. Med dette vil det være de relasjonelle prinsippene teorien står for som vil stå i sentrum her.

2.4 Studiens sosiale aspekt

Brøgger (1999) hevder at å forstå den sosiale situasjonen er viktig for å få en viss forståelse for samhandling mellom mennesker (1999:47). Enhver arbeidsplass representerer sosiale situasjoner og strukturer som refererer til relasjonene deltakerne i mellom. Disse er i stadig forandring, og kan sies å vokse frem og endres gjennom relasjonene som dannes som følge av interaksjonen mellom mennesker (Hatch 2001:220).

Den tidligere nevnte Human relations bevegelsen la vekt på arbeidssituasjonens betydning i forhold til tilfredsstillelse av medarbeidernes sosiale behov. Behovstilfredsstillellesmodeller, som Maslow's behovshierarki, var også med på å anerkjenne et slikt aspekt (Fischer og Sortland 1999:104-106). I Norge kom denne utviklingen særlig til syne gjennom Lysgaard's "Arbeiderkollektivet" fra 1961, som rettet oppmerksomheten mot de menneskelige

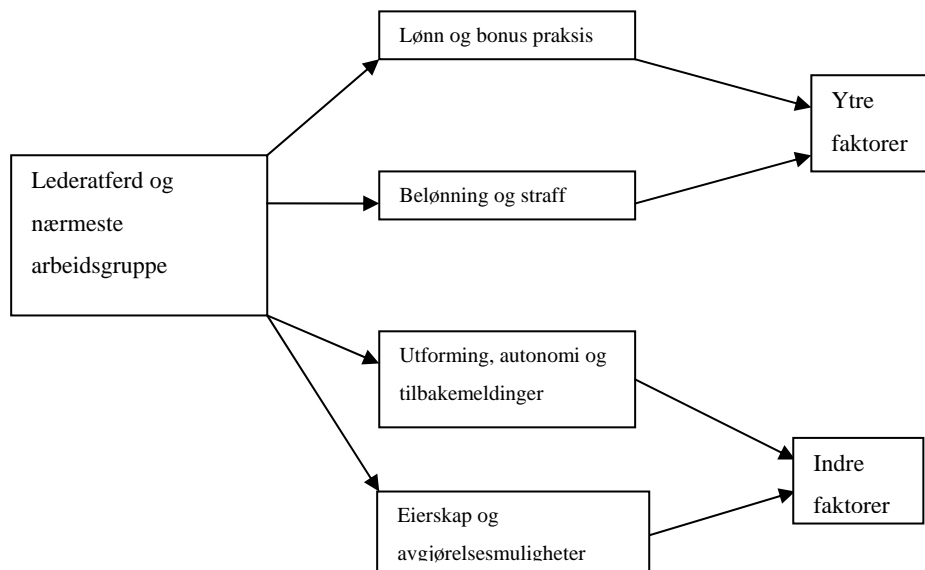
relasjonene på arbeidsplassen. Betydningen av de sosiale nettverk som ”buffere” eller forsvar mot arbeidets produksjonskrav ble undersøkt og studert (Lysgaard 1999). Slike teorier og undersøkelser var dermed med på å rette oppmerksomheten mot andre deler av arbeidssituasjonen enn kun det produksjonsmessige. På denne måten kom sosiale nettverk og menneskelige relasjoner i søkelyset i arbeidslivsforskningen fra ca midten av 1900 tallet.

2.4.1 En relasjonell og sosial motivasjonsmodell – Lawler’s arbeidsmotivasjons perspektiv

En arbeidskontekst er et sosialt nettverk som fremmer flere ulike sosiale forhold. Atferden til deltakere som måtte operere i nettverket, blir til en viss grad styrt av denne samhandlingen (Ekeland 2005:299). Forskning har vist at de sosiale relasjoner et arbeidsnettverk skaper, påvirker deltakernes arbeidsmotivasjon (Lindström 1994:123). Videre forfekter Lawler (1994) at ens arbeidsmotivasjon alltid vil være knyttet til eller innvirket av de ulike sosiale relasjonene en arbeidsplass fremmer (Lawler 1994:218-221).

At man som deltaker i et sosialt nettverk har betydning for en medarbeiders arbeidsmotivasjon, trenger ikke å være bevisst. Gjennom å ha en rolle som kollega eller leder, er man i stor grad med på å konstituere hva som er sosialt akseptert på arbeidsplassen og ikke (ibid:245 og Ekeland 2005:303). Nærmeste arbeidsgruppe kan tenkes som særlig viktig for slik aksept (ibid). På denne måten blir man som medarbeider også betydningsfull for holdninger til påskjønnelser og derav også deres betydning. Den sosiale samhandlingens karakter kan derfor tillegges stor relevans for opprettholdelse og utvikling av motivasjon i arbeidet.

Med dette kan leder - medarbeider relasjonen og medarbeider - medarbeider relasjonen tenkes som de sentrale relasjonene i et slikt sosialt nettverk. Betydningen av disse kommer særlig frem i Lawler’s motivasjonsperspektiv (Lawler 1994). I sin motivasjonsmodell (figur 2) beskriver han hvordan leder og nærmeste arbeidsgruppe, gjennom ulike kanaler og bruk av ulike motivasjonsfaktorer, kan innvirke på en medarbeiders ytre så vel som indre arbeidsmotivasjon (Lawler 1994:221).



Figur 2. Lawler's arbeidsmotivasjonsmodell (Lawler 1994:221)

Lønn, bonus, belønning og sanksjoner står som representanter for ytre faktorer eller motivatorer. Arbeidets utforming, muligheter for tilbakemeldinger, en medarbeiders eierskap til arbeidet og muligheter til å delta i prosesser hvor det blir tatt avgjørelser, representerer indre motivasjonsfaktorer.

Prinsipper som Lawler fremholder vil i stor grad være et utgangspunkt for tolkning og diskusjon (kapittel 5), sammen med relevant motivasjons- og lederatferdsforskning. Derfor gis det sosiale aspektet en arbeidsplass nærer stor oppmerksomhet i denne studien.

Til slutt er det viktig å påpeke at slike sosiale nettverk og virkeligheter skapes i samspill med hverandre og opptrer derfor ikke som konstante enheter. Å definere en "korrekt sosial virkelighet" er med dette ikke hensiktsmessig (Brøgger 1999:88). Beskrivelsene og tolkningene av de sosiale strukturene i denne studien er med dette kun gyldig for denne virkeligheten.

2.5 Sammenfatning

Å arbeide kan beskrives som en planlagt virksomhet og utføres i samarbeid med andre mennesker (Aagervold 1998:11). Fra en tid hvor årsak for å arbeide var av ren økonomisk art og selve grunnlag for liv for mange mennesker, opplever vi i dag arbeidet som en verdi som skal oppfylle større krav enn nettopp det økonomiske. At arbeidet man utfører i en eller annen form har mening blir mer og mer vesentlig for oss (Thomas 2000).

I denne delen er det fremsatt utviklingstrekk i arbeidsmotivasjons- og lederatferdsforskning for å ramme inn studiens teoretiske område. Endring i oppfattelsen av arbeid, motivasjon og lederskap gjenvises i hvordan man har studert og forsket innenfor respektive felt. Gary Yukl's integrerende taksonomi på lederatferd har i denne studien blitt fremsatt og benyttet for å representere ulike lederatferdskarakteristikker. Taksonomien spiller med dette en noe mer implisitt rolle i selve diskusjonen i kapittel 5 da den i større grad benyttes som et *grunnlag* for diskusjon om eventuell betydning av ulike lederatferder for medarbeidernes opplevelse av sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd. Det sosiale aspektet et arbeidsnettverk representerer, Path – Goal teoretiske prinsipper, teori om indre arbeidsmotivasjon samt annen relevant forskning, vil stå i fokus i tolkningen og diskusjonen av undersøkelsens resultater og funn.

Før resultatene av undersøkelsen legges frem (kapittel 4), og diskusjoner og tolkninger av disse fremstilles (kapittel 5), vil det redegjøres for studiens design og metode.

3. DESIGN OG METODE

Hvordan en studie og undersøkelse utformes har stor betydning for hvilke analyser man kan gjennomføre, hvordan resultatene kan fremlegges, tolkes og diskuteres. I denne delen blir det gjort rede for studiens design og metode.

3.1 Formål, design og metode

3.1.1 Studiens opprinnelse og formål

Studiens formål er å studere og undersøke medarbeideres opplevelse av sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd. Studien er utført med tilknytning til Administrativt Forskningsfond (AFF). I 2002 kom AFF med en rapport, ”Motsatt av antatt”, som omhandlet ledes forhold til utvikling av arbeidsmiljø (Horverak og Ingebrigsten 2002). Dette var en kvalitativ studie basert på intervjuer av ulike ledere. Videre arbeid var å undersøke hva medarbeidere mente om ledes fokus og atferd. Dette arbeidet er per i dag ikke påbegynt, og denne studien er derfor ment å være et mulig innspill til den fremtidige undersøkelsen AFF vil utføre på dette området.

3.1.2 Design

I forskningen opereres det med flere ulike design. En måte å dele disse inn på er tiltaksstudier og kartleggingsstudier (Kleven 2002a:147). Tiltaksstudier har til hensikt å studere virkninger av ulike tiltak, mens kartleggingsundersøkelser heller ønsker ”å studere tingenes tilstand slik de er” (Lund 2002:265).

Undersøkelsesdesignet i denne studien kan benevnes som en slik kartleggingsstudie. Samtidig ønsket man å beskrive forskningsproblemet kun på ett gitt tidspunkt (tverrsnittundersøkelse). Gjennom å studere og beskrive ulike variabler, ble oppmerksomheten rettet mot samvariasjonen mellom ulike forhold (Jacobsen 2000:86). Intensjonen har med dette vært å beskrive medarbeidernes opplevde sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste ledes atferd, og forhold som kan belyse denne opplevde sammenhengen.

Å studere og beskrive situasjonene slik de var i tillegg til å forsøke å finne pålitelige forklaringer på disse, ble med dette sentralt. De ulike tolkningene som fremsettes bidrar dermed med et visst innblikk i rimelige forklaringer for hvorfor medarbeiderne opplever sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd som de gjør.

Valg av design medfører også et valg i forhold til hvor sikkert man kan trekke slutninger av funn (Kleven 2002a:147). I denne studien er det vanskelig å trekke korrekte konklusjoner om årsak da man ikke kontrollerer eller manipulerer en variabel (ikke-eksperimentelle design) (Kleven 2002b:266). Grad av sikkerhet avhenger med dette av hvilke design man benytter, men også av hvilke metode man velger. Hvor sikre slutningene i denne studien kan regnes som, kommer jeg tilbake til etter en gjennomgang av metode og utvalg.

3.1.3 Kvantitativ metode

Denne studien ble utformet som det en tradisjonelt benevner som en kvantitativ undersøkelse. I metodelitteraturen kan vi høre at slike studier også kalles eksistensielle, da de gjerne tar for seg og studerer mange enheter, i motsetning til kvalitative studier som til vanlig tenkes å studere færre (Jacobsen 2000:225). I forskningskretsene pågår en debatt om det er relevant eller riktig å dele forskningsmetoder inn i absolutt kvalitativ og kvantitativ (Kleven 2002a:22). Det er ikke uproblematisk at man uavkortet ser kvalitative metoder som forstående, enkle tilfeller, ustrukturerte teknikker, aktørperspektiv og gjerne tekstdata, mot kvantitative metoder som tradisjonelt kjennetegnes ved å være forklarende, mange enheter, få variabler, strukturerte teknikker, fokus på ytre observerbar atferd og gjerne talldata. I dag argumenteres det for at man heller bør se disse metodene som supplerende til hverandre, enn ytterpunkter på et kontinuum (Kleven 2002a:22), og man tenker heller at det er måten dataene samles inn på som konstituerer deres betegnelse. Å ta i bruk de ulike metodene viser derfor ulikheter i forskernes prioriteringer (ibid).

Fordeler som kvantitative metoder ofte blir tillagt, er at de gjør det mulig å innhente store mengder data på en effektiv og systematisk måte (Kleven 2002a:22). Videre krever metoden at man i forkant av datainnsamling har kategorisert relevante variabler og definert akkurat hva man ønsker å studere (ibid). Som følge av dette kan kvantitative metoder i stor grad benevnes deduktive i det de langt på vei baseres på informasjon og kunnskap før selve undersøkelsen

settes i gang (Jacobsen 2000:35).

Ulemper ved en slik tilnærming er at informasjonen som samles inn, på forhånd er kategorisert av forskeren. En slik forhåndskategorisering kan medføre at man ikke får informasjon om mer enn akkurat det man spør om (i visse tilfeller kan nok dette tenkes som en fordel også) (ibid). Undersøkelsen i denne studien ble basert på en kombinasjon med både lukkede og åpne svaralternativer for å redusere mulige ulemper en slik tilnærming kan medføre.

Som beskrevet over karakteriseres denne studien som en kartleggingsstudie, og selve undersøkelsen ble kun gjennomført ved ett tidspunkt. Slike tverrsnittlige kartleggingsstudier kan gjennomføres i form av flere typer undersøkelser, og det mest naturlige i dette tilfellet var å gjennomføre en survey. Datainnsamlingsmetoden som ble valgt var spørreskjema.

Det er flere grunner til at studien og undersøkelsen ble som beskrevet over. En av hovedårsakene var tids- og kostnadsrammer. Gjennomføring av dybdeintervjuer i tillegg til spørreskjemaundersøkelse, eller en liknende undersøkelse på et senere tidspunkt, hadde vært svært ønskelig, men tidsdimensjonen og geografisk plassering av utvalget gjorde dette vanskelig.

3.2 Utvalget

Gjennom AFF fikk jeg kontakt med ledere som tidligere hadde deltatt i undersøkelsen “Motsatt av antatt” (Horverak og Ingebrigsten 2002). Hensikten med å etablere denne kontakten var å få deltakere til undersøkelsen som på en eller annen måte allerede hadde en form for tilknytning til AFF (gjennom lederen). Spørreskjemaet ble sendt ut til 155 personer vinteren 2005. Svarprosenten ble oppunder 40 %. Utvalgets størrelse var på $n = 59$.

Med bakgrunn i metodelitteratur kan dette utvalget benevnes som et ikke-sannsynlighetsutvalg. Det vil si at ikke alle medlemmene i en populasjon har like store muligheter for å bli trekt ut til å delta i undersøkelsen, slik tilfellet er med et sannsynlighetsutvalg (Kleven 2002a:162). Videre kan utvalget karakteriseres som formålstjenlig. Det vil si at forskeren benytter et utvalg som han/hun selv antar vil tjene

forskningsproblemet (ibid). Farene ved et slikt ikke-sannsynelig, formålstjenelig utvalg kan være at man ender opp med et systematisk skjevt utvalg (Jacobsen 2000:283). Dette vil si grupper som i utgangspunktet tenkes relevante for undersøkelsen ikke kommer med. For at et utvalg i en undersøkelse som denne skulle kunne benevnes som sannsynlig, måtte man gitt alle arbeidstakere eller medarbeidere i Norge en like stor sjanse for å bli trekt ut. Dette ville tatt for lang tid, og ble derfor ikke ansett som hensiktsmessig. At utvalget kan være skjevt, er derfor en begrensning denne studien blir underlagt.

I tilfeller hvor man opererer med ikke-sannsynlighetsutvalg, er det viktig å være oppmerksom på at man samtidig utelukker muligheten til å benytte statistiske generaliseringer. Slike generaliseringer kan bare benyttes i den grad man mener å finne resultater og funn fra en undersøkelse som gyldig for en større gruppe eller populasjon (Jacobsen 2000:167). Som en følge av dette kan ikke resultatene fra denne undersøkelsen antas å gjelde større grupper enn den som ble studert.

Som en konsekvens av forskningsproblemets art, design og undersøkelsesopplegg, var det i denne studien hensiktsmessig å benytte beskrivende (deskriptiv) statistikk. Med en slik statistisk tilnærming begrenses man til å se på gjennomsnitt, andre sentraltendenser og spredning (Lund 1999:24). Slutningsstatistikk med signifikanstesting og estimering ble dermed ikke berørt. Hvordan disse analysene ble gjennomført i denne studien følger i del - kapittel 3.6.

3.3 Validitet. Evaluering av studiens metodebruk

Om resultatene man presenterer er sanne har alltid vært et helt essensielt spørsmål innenfor vitenskapelig forskning². Måler man virkelig det hadde til hensikt å måle? Er dataene og resultatene man kommer frem til relevante for forskningsproblemet? Innenfor metodelitteraturen blir en slik gyldighet, eller validitet, definert som ”i hvilken grad testen (undersøkelsen) måler det man gir seg ut for å måle” (Kleven 2002a:133).

² Se Kvernbekk (2002) for en innføring i dette og andre sentrale spørsmål i vitenskapsteori.

Som en metodisk referanseramme blir gjerne validitetssystem til Cook og Cambell (1979) ansett som hensiktsmessig i vitenskapelig forskning (Lund 1999:18). Her betegnes fire former for validitet. Disse er indre, statistisk, ytre og begrepsvaliditet. Redegjørelsen under følger av deres prinsipper.

En studies mulighet for å kunne trekke rimelig sikre, valide konklusjoner eller slutninger, avhenger av designet forskeren har benyttet (Kleven 2002a:147). Gjennom fortolkningsprosessen skjer det en ”mangesidig og kompleks fortolkning” (Jacobsen 2000:36), og usikkerhet ved konklusjoner som trekkes blir større når man velger et design som i liten grad har kontroll over trusler mot indre validitet (Kleven 2002a:149). Indre validitet vil si når endring i en variabel følger som årsak fra endring i en annen variabel (Lund 1999:19). Slik indre validitet er kun relevant når undersøkelsen er av kausal art. Hva som avgjør om et forskningsdesign kan benevnes kausalt, avhenger av forskningsproblemet. Et kausalt forskningsproblem defineres som en hypotese eller et spørsmål som inneholder et produksjonsaspekt, om ”hva som har ført til noe” (Lund 2002:106). Forskningsproblemet i denne studien kan ikke tillegges et slikt produksjonsaspekt da studien er av beskrivende art og ikke studerer årsaksforhold. En slik indre validitet blir derfor irrelevant (Lund 1999:19).

Uavhengig om forskningen karakteriseres som kausal eller beskrivende, er det andre validitetstyper man må ta hensyn til (ibid). Benytter man statistiske beregninger er statistisk validitet essensielt. God statistisk validitet forutsetter at sammenhengene man trekker eller tendensene man ser, er statistisk signifikante og rimelig sterke (Lund 2002:105). For å oppnå dette er det mulig å benytte ulike metoder for statistisk kontroll. Signifikanstesting av hypoteser og estimering er eksempler på dette, og benevnes i statistisk teori som slutningsstatistikk (Lund 1999:19). I denne studiens tilfelle er det ikke anvendt slutningsstatistikk som man benytter statistiske kontrollmetoder på. Som en følge av dette er statistisk validitet derfor ikke relevant.

Ytre validitet henger sammen med generaliseringsmuligheter. Det vil si om resultatene kan være gyldige utover gruppen man har studert. For at man skal kunne gjøre slike generaliseringer må utvalget være et sannsynlighets utvalg (Jacobsen 2000:167). Da utvalget i denne studien ikke kan benevnes som dette, vil det heller ikke være mulig å trekke konklusjonene lenger enn til å gjelde nettopp dette utvalget.

Denne studien kan benevnes som en beskrivende kartleggingsstudie om medarbeideres opplevde sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd. At studien videre er en tverrsnittstudie med et ikke-sannsynlighetsutvalg og analyser uten slutningsstatistikk, medfører at det kun er begrepsvaliditet som ansees som relevant. En slik validitet vil være relevant uavhengig av type undersøkelse man foretar seg (Lund 2002:109)³.

3.3.1 Begrepsoperasjonalisering og begrepsvaliditet

For at man skal kunne studere et forskningsproblem empirisk, er det nødvendig med en operasjonalisering av begrepene man ønsker å studere og måle (Lund 1999:11). Jo bedre begrepsoperasjonalisering, desto mer gyldig og valide blir resultatene. Vi har med begrepsvaliditet å gjøre.

Et av de største problemene ved pedagogisk eller annen samfunnsvitenskapelig forskning, er at man ofte måler begreper som i utgangspunktet ikke er målbare, de er uobserverbare (ibid:142). For på best mulig måte å komme rundt dette, finner man så gode synlige indikatorer for det teoretiske begrepet som mulig i empirien, man begrepsoperasjonaliserer.

I denne studien blir det undersøkt hvordan medarbeiderne opplever sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd. Bare i forestående setning fremkom flere begreper som måtte operasjonaliseres slik at de fremsto som målbare. Gjennom rasjonell analyse av begrepene, kunne til slutt de teoretiske begreper være representanter på det empiriske planet gjennom observerbare indikatorer (ibid:143-44). Graden av samsvar mellom begrepet man har operasjonalisert og teorien, definerer altså begrepsvaliditeten (ibid:145).

Alle slike ”overføringer” er beheftet med feil. I metodelitteraturen kaller man slike feil for systematiske og tilfeldige målingsfeil (Kleven 2002b:150). Tilfeldige målingsfeil ”oppfører seg tilfeldig”, og jevner seg som regel ut over tid (for eksempel flaks/uflaks). Systematiske målingsfeil er derimot feil som ikke jevner seg ut eller som er tilfeldige. Slike feil fører til at vi kan få ukorrekte bilder av det vi ønsker å studere, vi får ikke med oss ”fylde i begrepet”

³ Henviser til Lund (2002) dersom leseren er interessert i spørsmål angående validitet i forskning.

(ibid:152). På bakgrunn av dette må man alltid presentere og ta hensyn til slike feil når forskningsresultater blir fremlagt.

Det opereres med flere former for tester man kan gjennomføre for å redusere sannsynligheten for målingsfeil (Kleven 2002b:141-185)⁴. Det essensielle er at man som forsker er oppmerksom på muligheten for slike feil, og at man tar sine forhåndsregler for å minske disse i den grad det er mulig.

I denne studien ble forskningsproblemet operasjonalisert inn i undersøkelsen på en så god måte som mulig gjennom litteraturstudier og rasjonalanalyse av teoretiske begreper. Systematiske og tilfeldige målingsfeil som en slik operasjonalisering kan føre med seg ble tatt i betraktning og studert. Tolkning av resultatene er derfor gjort med bakgrunn i den tro at resultatene fremkom gjennom en valid og reliabel forskning. Disse tolkningene kan derimot ikke sees som absolutte. At det finnes andre måter å forklare resultatene undersøkelsen fremmet kan ikke utelukkes.

Operasjonalisering av et begrep som arbeidsmotivasjon er med dette ikke en enkel prosess. I denne undersøkelsens tilfelle, ble det benyttet motivasjonsindikatorer som tidligere er blitt benyttet i spørreskjemaer og empirisk forskning på arbeidsmotivasjon. Saville & Holdswort utviklet i 1992 et Motivation Questionnary (MQ), hvor fire faktorer ble benyttet som representanter for menneskers arbeidsmotivasjon (Gjelten 2000:2-3)⁵. Disse fire faktorene var indre og ytre faktorer, faktorer knyttet til energi og dynamikk (arbeidsoppgaver) og til slutt faktorer knyttet til arbeidsmiljøet (ibid). Disse kategoribenevnelsene blir også benyttet i denne studien.

Hva det vil si å knytte arbeidsmotivasjon til indre eller ytre faktorer er det allerede gjort rede for i innledningskapitlet (se 2.2.1). Å knytte arbeidsmotivasjonen til arbeidsoppgaver betyr i dette tilfellet å anse resultater, konkurranse på arbeidsplassen og maktmuligheter som essensielt for arbeidsmotivasjonen. Når man knytter arbeidsmotivasjon til arbeidsmiljøet vil

⁴ Det vil ikke bli redegjort for de ulike testene her. Interesserte lesere henvises til Kleven (2002b:kap 5).

⁵ Selve MQ skjemaet er rettighetsbeskyttet. Kategoriene som ble utviklet for denne studien, er derfor satt etter Gjelten, (2000). Her er kategoribenevnelsene og til en viss grad deres innhold presentert.

det si at samvær og sosial kontakt på arbeidsplassen, å få anerkjennelse, etikk og moral, trygghet i arbeidssituasjonen og mulighet for personlig vekst i arbeidet, er viktig for denne (ibid). Disse fire faktorene er særlig representanter som bakgrunn for studiens diskusjon om hva medarbeiderne opplever å knytte arbeidsmotivasjonen til i kapittel 5.

3.4 Metode for datainnsamling - spørreskjema

3.4.1 Fordeler og ulemper ved spørreskjema som datainnsamlingsmetode

Spørreskjema er en av den hyppigst benyttede datainnsamlingsmetoden innenfor kvantitativ forskning (Jacobsen 2000:225). I denne studien ble det sendt ut spørreskjema til 155 medarbeidere vinteren 2005 (vedlegg 1).

Bruk av spørreskjema representerer som alle datainnsamlingsmetoder både fordeler og ulemper. En av fordelene er at spørreskjema gjør det mulig å nå ut til mange enheter på en effektiv måte. Videre kan man konsentrere seg om det man er interessert i og ikke stå i fare for å sitte igjen med mye unyttig informasjon som må lukes bort i etterkant. At forskeren ikke deltar mer aktivt i datainnhentingsprosessen enn å utforme selve skjemaet, gjør at påvirkning fra forskernes side blir minimal. Slik er denne metoden fordelaktig i det den i liten grad påvirker deltakerne i svarprosessen. Spørreskjema har også den fordelen at det kan gjøres fullstendig anonymt (Svartdal 1998:119).

En ulempe ved bruk av spørreskjema er at det er "enkelt" å la være å respondere. Det er ingen som "henger" over en for å innhente informasjonen. Videre kan det å be folk gi opplysninger om seg selv, og ofte sensitive sådanne, kreve stor selvinnsikt og ærlighet hos respondenten (Kleven 2002b:149, Svartdal 1998:120). Sosialt akseptable svar blir kanskje mer normen enn sanne (ibid). Som en konsekvens av dette må man som regel å distribuere svært mange skjemaer for å få et tilfredsstillende utvalg.

De returnerte spørreskjemaene i denne studien oppleves som både innsiktsfulle og ærlige. Svakheterne nevnt over kan dermed mulig ansees som lite graverende i dette tilfellet. På den andre siden kan en svarprosent på ca 40 % antyde at enkelte fant spørreskjemaet for sensitivt, eller at de i ikke ønsket å sette av tid til å besvare.

3.4.2 Konstruksjon av spørreskjema

Under utarbeidelsen av spørreskjemaet var det særdeles viktig å være entydig, klar og konsis i formuleringene. Spørreskjemaet ble utarbeidet og konstruert spesifikt for denne studien (vedlegg 1). Det vil si at skjemaet ikke var standardisert eller basert på en mal.

Spørsmålene i skjemaet ble formulert og fremstilt med utgangspunkt i teori, forskning på feltet og ellers hva man ønsket å få svar på for å belyse forskningsproblemet på en så god måte som mulig. Det ble benyttet både faste (lukkede) og fritt formulerte (åpne) svaralternativer. Den største delen av spørsmålene var faste, da slike spørsmål er mer effektive og tidsbesparende for de som skal svare (Kleven 2002a:71). Samtidig gjorde de svarene enklere å bearbeide i analysearbeidet i etterkant. De åpne spørsmålene, eller fritt formulerte svaralternativene, ble benyttet for å belyse spørsmålene med faste svaralternativer.

I arbeidet med spørreskjemaet var det viktig å være oppmerksom på å ikke formulere spørsmålene ledende, uklare eller med doble betydninger. Gjennom å "teste" spørreskjemaet og få tilbakemeldinger fra involverte (veileder, AFF) og utenforstående (venner, bekjente), ble risikoen for mistolkning redusert.

Å studere og måle menneskers opplevelse eller holdninger er heller ikke uproblematisk. Derfor ble flere spørsmål i spørreskjemaet utformet som indirekte da slike spørsmål kan fremme de mer "sanne" enn sosialt akseptable svar (Kleven 2002b:148).

Spørreskjemaet ble delt inn i fire deler, hvorav del 1 besto av demografiske spørsmål som kjønn, alder og andre bakgrunnsspørsmål (se vedlegg 1). Del 2 inneholdt spørsmål om arbeidsmotivasjon. Del 3 omhandlet lederatferd og til slutt del 4 som tok for seg spørsmål angående sammenhenger mellom del 2 og del 3. Til sammen ble det 25 spørsmål. Gjennomgående ble det, i den grad det var mest hensiktsmessig, benyttet graderte svaralternativer. Disse kunne være noe ulikt formulert, men graderingene, verdiene de ble tillagt, var gjennomgående likedanne.

3.5 Gjennomføring av undersøkelsen

Undersøkelsen ble gjennomført i januar og februar 2005. I tillegg til å sende spørreskjema pr post, var det mulig for deltakerne å svare gjennom et elektronisk skjema på internett. For majoriteten av utvalget var et slikt elektronisk spørreskjema ikke et alternativ grunnet tilgang til internett, og utsendelse og returnering av spørreskjemaene foregikk derfor i stor grad pr post. Spørreskjemaet sendt pr post ble distribuert ut til medarbeiderne via en kontaktperson på de respektive arbeidsplassene.

Med spørreskjemaet fulgte et informasjonsskriv hvor deltakerne ble informert om hva de var med å svare på, hvordan de skulle behandle skjemaet og tilslutt at alle svarene skulle behandles konfidensielt. Svarfristen ble satt til 4 uker. Noe uheldig var det at siste uken var vinterferie, og svarprosenten kan ha lidd under dette. Av de som svarte elektronisk var svarprosenten 100 % etter én purring. Da ”postskjemaene” ble distribuert av en tredje person, ble purringen formidlet via denne personen. Svarprosenten for hele utvalget ble som tidligere nevnt i underkant av 40 %. Da utvalget ikke i seg selv kan ansees som lite (59 stk), anser jeg meg fornøyd med denne svarprosenten.

3.6 Analyse

3.6.1 Dataanalysen

For å kunne analysere de rådata undersøkelsen ga, var det nødvendig å bearbeide dataene. I denne prosessen, fra rådata til behandlet data, var det viktig å være oppmerksom på tellefeil, regnefeil og lignende. For å redusere risikoen for feil av slik art, har forhold mellom rådata og bearbeidet data blitt dobbeltsjekket.

En deduktiv tilnærming vil befatte seg med flere ulike fortolkningsnivåer gjennom prosessen en undersøkelse representerer (Jacobsen 2000:36). Gjennomgående ble derfor oppmerksomhet på alle de ulike fortolkningsmuligheter en slik tilnærming og metode kan betegnes av viktig. I tolkning av de bearbeidede data var dette intet unntak.

For ordning og analyse av data ble Microsoft Excel benyttet. Ved presentasjonen av funn i kapittel 4 anvendes tabeller, grafiske fremstillinger og ren tekst for å få frem disse.

3.6.2 Statistiske analyser

Det ble benyttet beskrivende statistikk for å analysere dataene i denne studien. Utover begrunnelsene nevnt over, var slike analyser også anvendelige da variablene som ble benyttet var konstante enheter (Lund 1999:21). En variabel defineres som "egenskap eller attributt ved et sett av observasjonseenheter som har ulike grader eller arter av denne egenskapen" (ibid:16). De ulike gradene til en variabel tilsvarer verdier eller kategorier, og en variabel må ha minst to verdier (ibid). For eksempel variabelen kjønn, med verdiene jente og gutt. Når man ordner personer i et utvalg etter verdier, kan man si at man måler disse personene i forhold til hvordan de plasserer seg på en variabel (Kleven 2002a:63).

I denne studien var disse verdiene på intervall - nivå. Det vil si at variablene hadde like enheter og vilkårlige nullpunkter. Dette betyr at både rangeringen og avstandene mellom verdiene kunne benyttes meningsfullt i analysene (Lund 1999:17).

3.6.3 Sentraltendenser og mål for spredning

Sentraltendenser ble benyttet for å beskrive hvordan utvalget fordelte seg på de ulike variablene og hva som viste seg å være typisk eller det mest sentrale. Det viktigste målet er aritmetisk gjennomsnitt, og det er dette målet som ble stående som det viktigste sentraltendensmålet i denne studien. Median og modus er eksempler på andre sentraltendenser. Median forteller oss hvilket punkt eller verdi halvparten av utvalget befinner seg over eller under, og modus er verdien som har høyest frekvens i fordelingen. Alle disse målene vil gi samme verdi når fordelingen er symmetrisk, men med flere ulike verdier desto skjevere blir fordelingen (Lund 1999:33-36).

I metodelitteraturen blir sentraltendenser betegnet kun som grove eller unyanserte bilder av fordelinger (Kleven 2002a:89). Som en konsekvens av dette bør man også være oppmerksom på fordelingenenes variasjon. For at man skal få innblikk i hvordan fordelingene varierer, kan

man se på spredningsmålet *standardavvik* (Lund 1999:37). Standardavvik ble benyttet for å representere spredningsmålene i denne undersøkelsen⁶. Standardavvik representerer kun spredningen innenfor en fordeling og er med dette ikke et mål som intuitivt gir oss informasjon ved å se på tallet som presenteres. Vet man for eksempel at kvinner i et utvalg har standardavvik på $S=1,2$ og menn $S=1,6$ på samme variabel, forteller det oss at det er en større variasjon innenfor fordelingen hos menn enn hos kvinner (Kleven 2002a:92).

I tillegg til å sammenlikne aritmetiske gjennomsnitt og å se på spredningsmålet standardavvik, ble utvalgets prosentvise fordeling på de ulike variabelenes verdier grunnlag for sammenlikninger og diskusjon i denne studien.

3.6.4 Prosentdifferanser

Som beskrevet over var det forskjeller i hvordan utvalget fordelte seg på de ulike variablene som var hovedfokus i analysen. Ønsket var å undersøke forskjeller mellom utvalgets fordelinger for å finne eventuelle samvariasjoner. For eksempel når en verdi på en variabel følger systematisk sammen med en verdi på en annen variabel. Det er viktig å være oppmerksom på at en slik analyse ikke ser på sammenhenger. Å se sammenhenger innebærer at to variabler eller forhold henger sammen. Dette vil si at om den ene variabelen eller forhold endres, endres også den andre variabelen eller forholdet, gjerne på en kausal måte. Samvariasjon forteller oss derimot om disse forholdene eller variablene forekommer samtidig (Jacobsen 2000:318).

I dette tilfellet ble det benyttet prosentdifferanser for å undersøke om det forekom samvariasjoner mellom ulike variabler, og det er kun disse differansene og andre skåringsdifferanser som diskuteres og tolkes her. Om en slik differanse var på mindre enn 8 % poeng, ble de ikke regnet som dominerende forskjeller (ibid:322).

Et utvalg fordeler seg ikke alltid i like store grupper på de ulike variablene man ønsker å studere. For eksempel var det i dette utvalget 80 % kvinner og 20 % menn. For at man skulle kunne sammenligne og tolke tendenser i et slikt tilfelle må man omgjøre de absolutte tallene

⁶ For eksempler på andre mål for spredning, henviser jeg til Lund (1999:37).

til relative tall, man må prosentuerer (Jacobsen 2000:321). Det vil si at man sammenligner hvordan undergruppen, for eksempel menn, fordeler seg i forhold til hverandre før man sammenligner tallene med den andre gruppen, her kvinner. På en slik måte kan man få korrekte tall å sammenligne med selv om fordelingen på variabelen i utgangspunktet var skjev. En slik prosenttering var nødvendig for at man skulle kunne fremvise tendenser som skal kunne tolkes og diskuteres i etterkant.

3.6.5 Variabler og verdier

Det ble i denne studien tatt i bruk flere variabler; *opplevd sammenheng* mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd, lederatferd, hva arbeidsmotivasjon oppleves mest knyttet til, grad av arbeidsmotivasjon, og endelig kjønn og alder. Dette er variabler som kan fortelle noe om hvordan utvalget plasserer seg i forhold studiens forskningsproblem. Utvalgets *opplevde sammenheng* mellom nærmeste leder og egen arbeidsmotivasjon er her den mest essensielle variabelen, og benevnes som "hovedvariabel" i kapittel 4 (resultater) og kapittel 5 (tolkning og diskusjon). Denne ble beregnet på bakgrunn av svar på fire spørsmål i spørreskjemaet (vedlegg 1, spørsmål nummer 19 a og b, 23 og 24). Disse spørsmålene ble utformet med tanke for dette og var presentert med like tallverdier. De andre nevnte variablene benyttes i studien som "belysende variabler" på "hovedvariabelen". Se vedlegg 2 for inngående forklaringer av denne hovedvariabelen, de belysende variablene og deres verdier.

3.7 Oppsummering

I dette kapitlet er det blitt gjort rede for studiens design og metode. Vi har sett at denne studien kan benevnes som en tverrsnittelig kartleggingsstudie. Dataene fremkom gjennom en kvantitativ innsamlingsmetode (spørreskjema). I tillegg er det greid ut om hvorfor og hvordan analysearbeidet har blitt utført. Videre vil analysearbeidets utfall presenteres.

4. RESULTATER OG FUNN AV UNDERSØKELSEN

Denne delen av studien presenterer resultatene av analysen av de totalt 59 spørreskjemaene som ble besvart i undersøkelsen. Å bruke en standardisert metode som spørreskjema som datainnsamlingsmetode, viste seg å være en effektiv måte å få samlet inn store mengder data på. I foregående kapittel ble det gjort rede for valg av studiens design, metode og analyse. Dette kapittelet er delt opp i underkapitler i forhold til hvilke variabler som belyses og funn som presenteres. Kapittelet vil avsluttes med et kort sammendrag hvor funnene oppsummeres.

Svarene fra de 59 medarbeiderne som deltok i undersøkelsen var i stor grad gode og utfyllende. Da spørreskjemaet hadde en blanding av åpne og faste (lukkende) spørsmål, var det mulig å be om utdypning av de spørsmålene med faste svaralternativer. Av de 59 medarbeiderne i utvalget var over 90 % ansatt i helse- og sosial sektoren. Dette er et aspekt som vil bli tatt opp igjen i tolkningen og diskusjonen i kapittel 5.

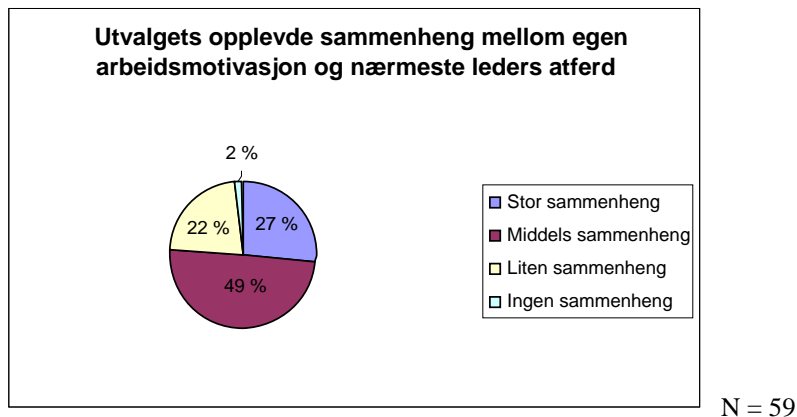
Da man ønsket å beskrive hvordan medarbeidere opplevde sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd, gjorde det at fokuset ble satt på medarbeidernes *opplevde* sammenheng og funn som kunne belyse akkurat dette aspektet. Det er derfor mulig å analysere og tolke dataene undersøkelsen ga på flere måter og med andre fokus enn det er tatt her.

4.1 Resultater

4.1.1 Hovedvariabel: Grad av *opplevd sammenheng* mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd

Forskningsproblemet i denne undersøkelsen var å studere hvordan medarbeidere opplever sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd. Figur 3 viser hvordan utvalget fordelte seg uavhengig av hvor motiverte de ulike medarbeiderne var, hvordan de opplever sin nærmeste leders atferd, hva de knytter sin arbeidsmotivasjon til, kjønn eller alder.

Figur 3. Utvalgets opplevd sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd.



Figur 3 viser at av alle medarbeiderne i undersøkelsen, opplever nesten halvparten av dem en middels sammenheng. Det vil si at sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd og denne lederens betydning i forhold til opprettholdelse og utvikling av arbeidsmotivasjonen, oppleves av medarbeiderne å være middels. 27 % mener de opplever en større sammenheng, mens 24 % opplever sammenhengen som liten eller ingen. Med dette ser man at det er en noe større andel av medarbeiderne som opplever en stor sammenheng i motsetning til liten eller ingen sammenheng, dog kun 3 % differanse.

I tabell 1 fremstilles utvalgets gjennomsnitt på hovedproblemstillingen vist over, og i tillegg funn som kan belyse denne. Disse belysende funnene er grad av arbeidsmotivasjon, hvordan man karakteriserer sin nærmeste leder, hva arbeidsmotivasjonen kan sies å være knyttet til, alder og til slutt kjønn. Høyeste verdi på samtlige studerte variabler er 5. Deres betydning kan være forskjellig ut i fra hvilken variabel som studeres. Aldersgruppe A er medarbeidere opptil 30 år, B 31 – 50 år og C medarbeidere 51 år eller eldre. K står for kvinner og M for menn. For en inngående redegjørelse for de ulike variablene og deres verdier, henvises det til vedlegg 2.

Tabell 1. Utvalgets gjennomsnitt på studerte variabler

| | Opplevd sammenheng | Arbeids- motivasjon | Lederatferd | | | | Hva arbeidsmotivasjon er knyttet til | | | | Alder A: 20 % B: 61 % C: 19 % | Kjønn K: 80 % M: 20 % |
|---------------|--------------------|------------------------|-------------|----------------------|--------------|--------------------|--------------------------------------|------------|----------------|---------------|---|---------------------------------------|
| | | | Influerende | Avgjørelsesorientert | Informerende | Relasjonsorientert | Arb. Oppg. | Arb. miljø | Indre faktorer | Ytre faktorer | | |
| Gjennomsnitt | 3,0 | 3,8 | 2,7 | 3,0 | 3,0 | 3,4 | 2,6 | 3,8 | 3,9 | 2,8 | | |
| Standardavvik | S=0,8 | S=0,8 | S=0,7 | S=0,8 | S=0,7 | S=0,8 | S=0,6 | S=0,5 | S=0,6 | S=0,8 | | |
| N = 59 | | | | | | | | | | | | |

Vi ser at utvalgets gjennomsnitt på lederatferdsskårene, uavhengig av type lederatferd, tilsvarende verdier rundt 3, med standardavvik på 0,7 og 0,8. Mest karakteristisk oppleves relasjonsorientert lederatferd å være mot influerende lederatferd som får lavest skåre. Begge er dog innenfor samme kategori *noen ganger*. At medarbeiderne i gjennomsnitt opplever sin nærmeste ledes atferd som noe som lederen uttrykker eller kan karakteriseres som *noen ganger*, kan antyde at medarbeidere ikke opplever lederens atferd som veldig tydelig i arbeidshverdagen.

Videre ser vi at medarbeiderne i undersøkelsen har en gjennomsnittlig arbeidsmotivasjon som er *god* (3,8) med standardavvik på 0,8. Denne arbeidsmotivasjonen knyttes så til fire ulike kategorier. Disse er arbeidsmotivasjon knyttet til; *arbeidsoppgaver*, *arbeidsmiljø*, *indre faktorer* og *ytre faktorer*. Som vi ser i tabell 1 utpeker arbeidsmiljø (3,8, S = 0,5) og motivasjon forbundet til indre faktorer (3,9, S = 0,6) seg når det kommer til hva arbeidsmotivasjonen kan sies å oppleves mest knyttet til. Disse to kategoriene oppleves som *veldig viktig* (4) for utvalgets arbeidsmotivasjon. Arbeidsmotivasjon knyttet til arbeidsoppgavene (2,6, S = 0,6) eller ytre faktorer (2,8, S = 0,8) oppleves som *ganske viktig* (3). Arbeidsoppgavene oppleves med dette som minst viktig av alle de fire kategoriene arbeidsmotivasjonen kan tenkes å være knyttet til. I tillegg forteller standardavvikene at variasjonen er større innenfor arbeidsmotivasjon knyttet til ytre faktorer enn innenfor arbeidsmiljø. Dette kan vise en tendens til at utvalget er mer samstemt i forhold til å se arbeidsmiljøet som viktig for egen arbeidsmotivasjon enn de er i forhold til ytre faktorer. Utvalget på 59 personer har overvekt av kvinner (80 %) og medarbeidere i alderen 31 til 50 år

(61 %). Kjønn og alders betydning for opplevd sammenheng kommer jeg nærmere tilbake til senere i presentasjonen.

4.2 Inngående analyser – de belysende variablene

Disse belysende variablene betegnes med samme verdier som variabelen *grad av opplevd sammenheng*, med 5 som høyeste verdi. Selv om de ulike fordelingene på *opplevd sammenheng* plasserer seg innenfor samme verdi på en belysende variabel, kan den verdimessige skåren variere med opptil 0,9 poeng. Det er som følge av avrundningsregler at slike forskjellige skårer blir definert innenfor samme verdi. Der slike store forskjeller viser seg gjeldende, vil dette kommenteres. For inngående beskrivelser av variablene og deres verdier, henvises leseren til vedlegg 2.

4.2.1 Belysende variabel 1: Lederatferd

Som vist over, opplever utvalget i gjennomsnitt sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd som *middels*. Tabell 1 viser oss samtidig at for hele utvalget samlet, er det ikke én type lederatferd (atferder etter Yukl's integrerende taksonomi på lederatferd 1994:67-76) som utpeker seg i særlig grad. Bortsett fra en liten forskjell (0,7) mellom influerende (2,7) og relasjonsorientert lederatferd (3,4) oppleves i gjennomsnitt alle fire lederatferden av medarbeiderne som karakteristisk for nærmeste leder *noen ganger*. Tabell 2 viser hvordan utvalget fordelte seg ut i fra grad av opplevd sammenheng og skårer gitt på opplevd lederatferd.

Tabell 2. Utvalgets lederatferdsskårer avhengig av grad av opplevd sammenheng.

| Opplevd sammenheng | Lederatferd | | | |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | Influerende | Avgjørelsesorientert | Informerende | Relasjonsorientert |
| Fullstendig sammenheng (5) | - | - | - | - |
| Stor sammenheng (4) | Noen ganger (2,7) S=0,8 | Noen ganger (3,0) S=0,9 | Noen ganger (3,0) S=0,8 | Ofte (3,5) S=1,0 |
| Middels sammenheng (3) | Noen ganger (2,8) S=0,6 | Noen ganger (3,2) S=0,6 | Noen ganger (3,2) S=0,6 | Noen ganger (3,4) S=0,6 |
| Liten sammenheng (2) | Noen ganger (2,5) S=0,9 | Noen ganger (2,5) S=1,2 | Noen ganger (2,7) S=1,0 | Noen ganger (3,3) S=1,0 |
| Ingen sammenheng (1)* | Noen ganger (3,0)* | Noen ganger (3,2)* | Ofte (3,5)* | Ofte (3,5)* |

Merknad: * analyseres ikke videre, da kategorien bare representeres av 1 deltaker.

Vi ser at de eneste medarbeiderne som skiller seg ut, er de som opplever en *stor sammenheng* (4). Disse gir høyere skår enn resten av utvalget på relasjonsorientert lederatferd. Dette innebærer at disse medarbeiderne opplever at deres nærmeste leder *ofte* har en relasjonsorientert atferd (4), med standardavvik på $S = 1$. Resten av utvalget opplever at nærmeste leder fremtrer relasjonsorientert *noen ganger* (3). At man her kan se tendenser til ulikhetene mellom medarbeiderne, blir fokus for en del av diskusjonen i kapittel 5. Jeg vil allikevel påpeke at ulikhetene tallmessig eller skåringsmessig ikke er store, og at det er verdien de faller innunder som dermed utgjør bakgrunn for ulikhetsdiskusjonen i kapittel 5. Videre skjernes tendenser til at medarbeidere som opplever en *liten sammenheng* (2) generelt gir lavere skår på lederatferd (med $S = 0,9$ til $1,2$), selv om de befinner seg innenfor samme verdi (3 – *noen ganger*) som deltakere som opplever en større sammenheng mellom leders atferd og egen arbeidsmotivasjon.

4.2.2 Belysende variabel 2 og 3: Arbeidsmotivasjon og hva den kan sies å være knyttet til

Utvalget oppgav i gjennomsnitt en middels opplevd sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd. Et annet interessant aspekt er hvordan utvalget stiller seg i forhold til opplevd sammenheng og *grad av arbeidsmotivasjon*. Tabell 3 utdyper dette. Utvalget fordelte seg slik i forhold til opplevd sammenheng og grad av arbeidsmotivasjon.

Tabell 3. Grad av opplevd sammenheng og arbeidsmotivasjon

| Grad av opplevd sammenheng | Prosentvis fordeling når N = 59 | Arbeidsmotivasjon |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Fullstendig sammenheng (5) | 0 % | - |
| Stor sammenheng (4) | 27 % | God (3,7) S = 0,9 |
| Middels sammenheng (3) | 49 % | God (3,7) S = 0,7 |
| Liten sammenheng (2) | 22 % | God (4,2) S = 0,7 |
| Ingen sammenheng (1)* | 2 % * | God (4,0)* |
| Sum | = 100 % | God (3,8) |

Merknad: * analyseres ikke videre da kategorien bare representeres gjennom 1 deltaker.

Vi ser at uavhengig av i hvor stor grad medarbeiderne opplever sammenhengen, har de en arbeidsmotivasjon som kan karakteriseres som *god* (4). Medarbeidere som opplever en *liten sammenheng* (2) utpeker seg allikevel ved å ha en noe høyere verdi (4,2) innenfor kategorien, med standardavvik på 0,7.

Om vi trekker disse funnene med over til hva arbeidsmotivasjonen kan sies å være knyttet til, finner vi en svak tendens til at medarbeidere som opplever en *stor sammenheng* (4) også gir høyere skårer på arbeidsmotivasjon knyttet til miljø og indre faktorer innenfor verdien *veldig viktig* (4), enn det medarbeidere som opplever en svakere sammenheng gir. Tabell 4 viser denne tendensen.

Tabell 4. Hva medarbeiderne opplever som viktigst for arbeidsmotivasjonen, hva den oppleves mest knyttet til, fordelt etter grad av opplevd sammenheng.

| Grad av opplevd sammenheng | Arbeidsmotivasjon knyttet til | | | |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| | Arbeidsoppgaver | Arbeidsmiljø | Indre faktorer | Ytre faktorer |
| Fullstendig sammenheng (5) | - | - | - | - |
| Stor sammenheng (4) | Ganske viktig (3,0) S=0,6 | Veldig viktig (4,1) S=0,3 | Veldig viktig (4,3) S=0,4 | Ganske viktig (3,1) S=0,7 |
| Middels sammenheng (3) | Ganske viktig (2,5) S=0,5 | Veldig viktig (3,6) S=0,4 | Veldig viktig (3,8) S=0,6 | Ganske viktig (2,6) S=0,6 |
| Liten sammenheng (2) | Ganske viktig (2,5) S=0,7 | Veldig viktig (3,6) S=0,7 | Veldig viktig (3,7) S=0,7 | Ganske viktig (2,6) S=1,1 |
| Ingen sammenheng (1)* | Ganske viktig (3,0) | Veldig viktig (4,0) | Veldig viktig (4,0) | Ganske viktig (3,0) |
| Sum | Ganske viktig (2,6) S=0,6 | Veldig viktig (3,8) S=0,5 | Veldig viktig (3,9) S=0,6 | Ganske viktig (2,8) S=0,8 |

Merknad: * analyseres ikke videre da kategorien bare representeres gjennom 1 deltaker

Vi ser at arbeidsmotivasjon knyttet til *indre faktorer* og *arbeidsmiljø* ansees viktigere for medarbeiderne enn faktorer knyttet til *ytre motivasjon* eller til *arbeidsoppgavene*. I hvor stor grad medarbeiderne opplever sammenhengen har derimot ingen innvirkning på hva de anser som viktigst for arbeidsmotivasjonen. Den svake tendensen vi altså kan se er at medarbeidere som opplever en større sammenheng generelt gir noe høyere skårer når det gjelder hva arbeidsmotivasjonen er knyttet til, dog er de innenfor samme verdi som resten av utvalget.

I tilknytning til å studere hva arbeidsmotivasjonen oppleves mest knyttet til og hva som ansees som viktigst for denne, var funnene om hva som gjør medarbeiderne i utvalget engasjert og at de legger ekstra innsats i arbeidet interessante. En forståelse for dette kan belyse svarene i forhold til hva arbeidsmotivasjonen oppleves mest knyttet til (tabell 5).

Funnene viser en klar tendens. Nesten halvparten (47 %) av medarbeiderne mener at de engasjerer seg mer og legger en ekstra innsats i arbeidet når de opplever arbeidet som meningsfullt, at det betyr noe. Særlig det som i undersøkelsen benevnes ”kunder/servicemottaker” (85 %) er det viktig for medarbeiderne at deres arbeid oppleves som betydningsfullt for. For nesten 70 % av disse er dette *noen ganger like viktig eller*

viktigere enn at arbeidet oppleves som betydningsfullt av og for en selv. Dette kan vise at faktorer som kan knyttes til indre motivasjon, for eksempel at arbeidet oppleves som meningsfullt (Thomas 2000), er viktig for medarbeideren i arbeidshverdagen. Dette samsvarer godt med tendensene vi ser over, da medarbeiderne i gjennomsnitt opplever arbeidsmotivasjon knyttet til indre faktorer som *veldig viktig* (4).

I tabell 4 ser vi også at *arbeidsmiljøet* er *veldig viktig* (4) for arbeidsmotivasjonen til medarbeiderne i undersøkelsen. Interessant er det derfor at 73 % av utvalget opplever at arbeidet de utfører også skal være betydningsfullt for sine medarbeidere (tabell 5). Dette kan bygge oppunder funnet om at arbeidsmiljøet oppleves som *veldig viktig* for arbeidsmotivasjonen. At arbeidet skal oppleves betydningsfullt av nærmeste leder får noe lavere andel (46 %) (tabell 5).

Videre presiserte over 80 % av medarbeiderne at de daglige arbeidsoppgavene var utfordrende og interessante, mot bare 7 % som syntes arbeidsoppgavene var lite utfordrende eller kjedelige (tabell 5).

Tabell 5. Utvalgte faktorer som belyser funn fra undersøkelsen og hvordan utvalget fordeler seg prosentvis på disse

| Faktor | Prosent |
|--|----------------|
| Engasjerer seg mer når arbeidsoppgavene oppleves som meningsfylte | 47 % |
| At arbeidet en utfører skal oppleves betydningsfullt for medarbeiderne | 73 % |
| At arbeidet en utfører skal oppleves betydningsfullt for nærmeste leder | 46 % |
| At de daglige arbeidsoppgavene oppleves utfordrende og interessante | 80 % |
| At de daglige arbeidsoppgavene oppleves lite utfordrende eller kjedelige | 7 % |

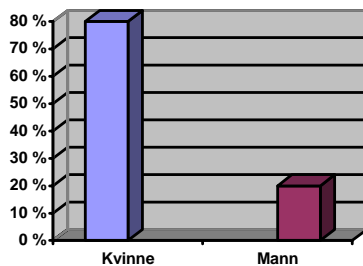
4.2.3 Belysende variabel 4 og 5: Kjønn og alder

Et utvalg, enten det er tilfeldig eller ikke, representeres gjerne gjennom deltakere med ulike bakgrunner. Eksempler på dette er kjønn og alder, hvilket bare er to av mange demografiske forhold man kan betrakte i en forskningsstudie. Her er det valgt å se mer inngående på disse

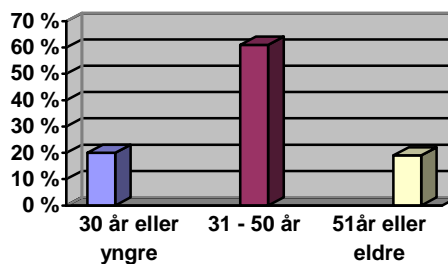
to, for å se om kjønn eller alder representerer noen tendenser i forhold til grad av opplevd sammenheng. Som andre analyser og funn i en studie som denne, er dette bare representativt for dette utvalget, og funnene bør ikke blindt generaliseres til et større utvalg eller en populasjon.

Utvalget bestod som tidligere nevnt av 80 % kvinner og 20 % menn, henholdsvis 47 og 12 stk. Både menn og kvinner oppga i gjennomsnitt en arbeidsmotivasjon som var *god* (4). Av de 59 medarbeiderne var 20 % under 30 år (12 stk), 61 % mellom 31 og 50 år (36 stk), mens 19 % var 51 år eller eldre (11 stk). Figur 4 og 5 viser grafisk hvordan utvalget på $n = 59$ fordelte seg.

Figur 4. Kjønn



Figur 5. Alder



Da utvalget er skjevt fordelt i forhold til kjønn (80 % kvinner mot 20 % menn), ble det naturlig en overvekt av kvinner innenfor verdiene til de ulike variablene som ble studert. For at man skulle kunne se noen tendenser i forhold til kjønn, var det derfor nødvendig gå dypere inn i materialet og omgjøre de absolutte tallene til relative tall. I stedet for å se kjønnene direkte mot hverandre, så man heller hvordan menn fordelte seg i forhold til utvalget på menn, og det samme for kvinner, for deretter å sammenlikne disse internforholdene. I tabell 6 ser vi hvordan utvalget fordelte seg etter en slik prosentuasjon.

Tabell 6. Fordeling på variablene kjønn og alder

| Opplevd sammenheng | Kjønn | | Frekvens utvalget samlet | % utvalget samlet | Alder | | | Frekvens utvalget samlet | % utvalget samlet |
|----------------------------|------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|-------------------|
| | Kvinner | Menn | | | → 30 år | 31 – 50 år | 51 år → | | |
| Fullstendig sammenheng (5) | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Stor sammenheng (4) | 13 av 47 28 % | 3 av 12 25 % | 16 | 27 % | 2 17 % | 12 33 % | 2 18 % | 16 | 26 % |
| Middels sammenheng (3) | 21 45 % | 8 67 % | 29 | 49 % | 6 50 % | 16 45 % | 7 64 % | 29 | 50 % |
| Liten sammenheng (2) | 12 25 % | 1 8 % | 13 | 22 % | 3 25 % | 8 22 % | 2 18 % | 13 | 22 % |
| Ingen sammenheng (1)* | 1 2 % | 0 0 % | 1 | 2 % | 1 8 % | | | 1 | 2 % |
| Totalt | 47 100 % | 12 100 % | N = 59 | 100 % | 12 100 % | 36 100 % | 11 100 % | N = 59 | 100 % |

Merknad: *analyseres ikke videre, da data kun gjelder 1 person

Disse tallene viser at to tredeler (67 %) av alle menn i utvalget opplever en *middels sammenheng* (3), mens i underkant av halvparten (45 %) av kvinnene opplever det samme. Dette er en prosentdifferanse på 22 %, noe som kan sies å vise en dominerende forskjell mellom andelen av menn og andelen av kvinner når det kommer til å oppleve sammenheng som middels. Videre ser vi i at kvinnene i utvalget er noe mer spredt i forhold til opplevd sammenheng enn hva menn er. Særlig utslag gir denne spredningen på de 22 % av medarbeiderne som opplever en *liten sammenheng* (2). Bare 8 % av mennene i utvalget opplever en *liten sammenheng* (2), i motsetning til 25 % av kvinnene (17 % poengdifferanse). Av medarbeidere som opplever en *stor sammenheng* (4), er kjønnsfordelingen ganske lik med 28 % av kvinnene mot 25 % av mennene.

I forhold til alder ble det gjort likedane analyser som ved kjønnsfordelingen. Av medarbeidere som er mellom 31 år og 50 år, opplever 33 % en *stor sammenheng*. 17 % av de som var yngre og 18 % av de som var eldre opplevde dette. Av medarbeidere over 50 år, er det 64 % som opplever en *middels sammenheng*, mot 45 % for de mellom 31 og 50 år og 50 % for de som er 30 år eller yngre. Av medarbeidere som opplever en *liten sammenheng* er 25 % andel av medarbeiderne under 30 år, mot 22 % andel av medarbeidere mellom 31 og 50 år, og 18 % andel for medarbeidere som er eldre enn 51 år. Disse tallene kan tyde på at det er de over 50 år

som i størst grad opplever en *middels sammenheng*. Med en differanse på 14 % til de under 30 år og 19 % til de mellom 31 og 50 år, kan man si at denne forskjellen er dominerende. Videre er det medarbeidere mellom 31 og 50 år som i størst grad opplever en *stor sammenheng* mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd med differanser på 16 % (under 30 år) og 15 % (over 50 år). Alle har et arbeidsmotivasjonsgjennomsnitt som er *god* (4). At flere yngre medarbeidere opplever liten sammenheng er en differansene som dog ikke kan karakteriseres som dominerende (største forskjell på 7 %).

Til slutt vil jeg nevne at av de 59 medarbeiderne som deltok i undersøkelsen hadde 75 % en kvinne som sin nærmeste leder.

4.2.4 Belysende variabel 6: Arbeidsmessig plassering

I analysene ble det valgt å plassere utvalget i to grupperinger med grunnlag i karakterisering av type arbeid. Medarbeidere som jobbet i administrasjon, markedsavdeling eller med personal ble benevnt ”administrerende medarbeidere”, mens resten ble benevnt ”feltarbeidere” (sykepleiere, terapeuter og lignende). Tabell 7 viser hvordan utvalget fordelte seg på variabelen *opplevd sammenheng* i forhold til *arbeidsmessig plassering*.

Tabell 7. *Opplevd sammenheng i forhold til arbeidsmessig plassering*

| Opplevd sammenheng | Administrerende medarbeidere | ”Feltarbeidere” |
|------------------------|------------------------------|-----------------|
| Fullstendig sammenheng | - | - |
| Stor sammenheng | 23 % | 27 % |
| Middels sammenheng | 54 % | 52 % |
| Liten sammenheng | 23 % | 21 % |
| Ingen sammenheng | - | - |
| Totalt når n = 59 | 100 % | 100 % |

Som man kan se av tabell 7, var det ingen dominerende forskjeller på dette feltet. Uavhengig av om man jobbet med administrative oppgaver eller om man var ”feltarbeidere”, opplevde man i gjennomsnitt sammenhengen som *middels* (3). Over 50 % av begge grupperingene befant seg innenfor denne verdien. Den vage forskjellen man kan se er en svak antydning til

at "feltarbeiderne" har en større andel av sin gruppe på *sammenhengen opplevd som stor* enn de administrative medarbeiderne. Denne differansen er dog ikke dominerende (4 % differanse).

4.3 Sammendrag og veiviser

4.3.1 Sammendrag

Den gjennomsnittlige opplevde sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd, ble gjennomsnittlig karakterisert som *middels*. Når man så fordelte utvalget på de ulike verdiene variablene *opplevd sammenheng* ble gitt, så vi at det var en større andel som opplevde en *stor* enn en *liten* sammenheng (5 % differanse). Videre så vi at medarbeiderne i utvalget i gjennomsnitt er *godt* motiverte for sitt arbeid.

Uavhengig av medarbeidernes grad av opplevd sammenheng, var det ingen sterk tendens til at det var en viss type lederatferd som utpekte seg som mer karakteristisk enn andre. De eneste som kan sies å representere en annen tendens enn resten av utvalget, var medarbeiderne som opplevde en *stor sammenheng*. Disse syntes å oppleve sin nærmeste leder som *oftere relasjonsorientert* enn andre typer atferd.

Videre så vi at det ikke var noen tydelig samvariasjoner mellom *hvor godt motiverte* man var for arbeidet i forhold til *opplevd sammenheng*. Uavhengig av hvor stor grad av sammenheng medarbeiderne opplevde, så viste det seg at de i gjennomsnitt var *godt* motiverte. Det vil si at medarbeiderne som opplevde stor sammenheng ikke var bedre motivert enn medarbeiderne som opplevde liten sammenheng.

Ved sammenstilling av *opplevd sammenheng* mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd med hva medarbeiderne finner *viktigst for arbeidsmotivasjonen*, var *arbeidsmiljø* og faktorer som kan knyttes til *indre motivasjon* viktigst. Bortsett fra at medarbeidere som opplevde en *stor sammenheng* også generelt ga høyere skårer innenfor verdien *veldig viktig*, var opplevelsen for hva medarbeiderne finner viktigst for arbeidsmotivasjonen uavhengig av *grad* av opplevd sammenheng.

På spørsmålet om det å være mann eller kvinne har betydning for *grad* av opplevd sammenheng, viste det seg at det var en større andel menn som *opplevde sammenhengen som middels* enn det var kvinner (22 % differanse). Videre var det kvinner som i størst grad opplever *sammenhengen som stor* enn andelen av menn, dog var dette ingen stor differanse (3 %). Samtidig så vi at det var færre menn som *opplevde sammenhengen som liten* enn det var kvinner. Denne differansen var på 17 %, noe som må kunne karakteriseres som en dominerende forskjell.

Selv om alle de tre aldersgruppene hadde størst andel av medarbeiderne innenfor en *middels opplevd sammenheng*, var det interessant at medarbeidere som er 30 år eller yngre hadde den største andelen medarbeidere på opplevd *liten sammenheng* i forhold til de andre aldersgruppene. Dog var ikke denne differansen dominerende (fra 3 % til 7 % differanse). Medarbeidere mellom 31 og 50 år representeres med den største andelen innenfor *sammenheng opplevd som stor*. Denne differansen var dominerende, hele 16 % differanse til aldersgruppen med den minste andelen (yngre enn 30 år).

Plassering av utvalget i forhold til arbeidsoppgaver og stilling viste ingen tydelige tendenser eller samvariasjoner i forhold til hvordan medarbeiderne *opplevde sammenhengen*. Den vage forskjellen vi kunne se var at det var en noe større andel, 5 % differanse, av de ”feltarbeidende” som mente de opplever en stor sammenheng enn det var administrative medarbeidere. Denne forskjellen kan ikke karakteriseres som klar eller dominerende.

4.3.2 Hvor går vi nå?

Funn presentert i dette kapittelet gjør at vi står overfor flere interessante spørsmål. Hvorfor oppleves sammenhengen gjennomsnittelig som middels? Hvorfor finner medarbeidere som opplever sammenhengen som stor, relasjonsorientert lederatferd som mer karakteriserende for sine ledere enn de andre grupperingene?

Ingen av fordelingene med tanke på i hvilken grad man opplevde sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd, skiller seg ut i forhold til *hvor* motiverte de anser seg selv å være. Alle mener å ha en *god* arbeidsmotivasjon. Forteller dette at graden av motivasjon for arbeidet ikke har betydning for i hvilken grad man opplever sammenhengen

mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd? Og har hvilke faktorer denne gode arbeidsmotivasjonen ansees mest knyttet til betydning for at utvalget i gjennomsnitt opplever sammenhengen som middels? Har forskere som proklamerer at motivasjon knyttet til indre faktorer rett når de hevder at slike faktorer er viktigere for arbeidsmotivasjonen enn andre?

Er det noe grunn til å stille spørsmålstegn ved at kvinner synes å oppleve sammenhengen som mindre i større grad enn hva menn gjør? Hvorfor er det medarbeiderne ”midt i livet” (mellom 31 og 50 år) som opplever sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd som størst? Over 90 % av utvalget på 59 medarbeidere befinner seg i helse- og sosialsektoren. Kan dette ha betydning for resultatene presentert i dette kapitlet?

Spørsmålene som stilles er typiske undringer som viser veien videre. I neste kapittel vil resultatene settes i en større sammenheng, de vil tolkes. Forskning som det er relevant å sammenligne resultatene med og deler av det teoretiske rammeverket som ble presentert i innledningskapitlene, vil stå som ”sparringspartner” i diskusjonen.

5. TOLKNING OG DISKUSJON

I denne studien er betydningen og oppfattelsen av det relasjonelle og sosiale aspektet mellom medarbeider og nærmeste leder studert med utgangspunkt i et forskningsproblem omhandlerende medarbeidernes opplevde sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd. Med bakgrunn i teori og forskning, fremsatte jeg innledningsvis påstander om at ledere påvirker forholdet mellom seg selv og sine medarbeidere på flere måter (Bass 1990). I det store tilfanget av teorier, forskning og annen litteratur om organisasjon og lederskap, er betydningen av medarbeideres arbeidsmotivasjon sentral (Lawler 1994:253). Ulike perspektiver og teorier møter denne tanken på ulike grunnlag og med ulike holdninger, men essensen i de mange er hvordan lederskap har mulighet til å innvirke på medarbeideres atferd og aktivitet (ibid).

Det var flere aspekter jeg kunne ha gått ut i fra og fokus jeg kunne ha inntatt i diskusjonen og tolkninger av resultatene presentert i forrige kapittel. Her settes det fokus på de resultatene som skapte mest interesse og undring underveis. Videre vil jeg understreke at det er mulig å tolke, forklare og diskutere funnene i denne studien på andre måter enn det er gjort her. Under behandles det sosiale og relasjonelle aspektet.

5.1 Det sosiale og relasjonelle aspektet

Arbeid er en sosial aktivitet som krever sosial interaksjon mellom mennesker (Vroom 1967). Enhver arbeidsplass og arbeidshverdag fører derfor på en eller annen måte med seg flere ulike sosiale forhold. Et menneskes atferd i slike sosiale situasjoner er til en viss grad styrt av samhandling mellom mennesker som i hovedsak befinner seg innenfor tydelige sosiale strukturer (Ekeland 2005:299). Slike sosiale forhold kan være mellom medarbeidere, mellom medarbeider og leder eller mellom medarbeidere og kunder eller servicemottakere. Disse relasjonene kan tenkes å innvirke på en medarbeiders arbeidsmotivasjon på ulike og komplekse måter (Lawler 1994:218). Man kan si at den sosiale virkeligheten på en arbeidsplass virker meningsskapende og angir retning for hvordan medarbeidere og ledere skal fortolke prosesser og relasjoner som skapes og utspilles i en slik sosial struktur (Pritchard og Karasick 1973:126).

At et menneske tar på seg yttertøyet og faktisk ønsker å gå på jobben kan sees som et resultat av flere ulike faktorer. Visst er penger betydningsfullt, men da arbeidslivet også er en av samfunnets mest sentrale arenaer for livsutfoldelse, kan man tenke at det å arbeide blir viktig for å forme en ønsket livsstil (Rasmussen 2005:20). Å ha en god motivasjon for eget arbeid kan derfor være vitalt. Medarbeiderne i undersøkelsen hadde en *god* arbeidsmotivasjon, og det kan tenkes at deres grunnlag for å forme et ønskelig liv i hvert fall støttes gjennom arbeidsplassen som arena. Et menneskes vilje og ønske til å arbeide, dets arbeidsmotivasjon, kan imidlertid utarte seg gjennom flere kanaler, og hvilke faktorer som er med på å determinere arbeidsmotivasjonen, er forskjellig fra person til person (Porter et al 2003:411).

5.1.1 Arbeidsmotivasjon som et sosialt og relasjonelt element

Tidligere ble det redegjort for hvordan en medarbeiders arbeidsmotivasjon kan være sammensatt av og knyttet til ulike deler. Det ble beskrevet hvordan en medarbeider kan se sin motivasjon som knyttet til ytre eller indre faktorer, til arbeidsoppgavene eller til arbeidsmiljø⁷. Uavhengig av hva man knytter denne motivasjonen til, vil den i en arbeidskontekst influeres av sosiale relasjoner mellom mennesker som figurerer der (Lawler 1994:220).

Innledningsvis ble det redegjort for Lawler's motivasjonsmodell (kapittel 2.4.1). Denne har altså til hensikt å beskrive hvordan en leders atferd og nærmeste arbeidsgruppe kan innvirke på en medarbeiders arbeidsmotivasjon (Lawler 1994:221). Modellen indikerer videre hvordan en leder og en arbeidsgruppe kan være med å påvirke arbeidsmotivasjonen til medarbeidere gjennom å innvirke på faktorer av både indre og ytre art.

De 59 medarbeidere i denne undersøkelsen opplevde i gjennomsnitt sammenhengen mellom sin nærmeste leders atferd og egen arbeidsmotivasjon for å være *middels*. Med bakgrunn i litteraturstudier gjort i forkant av undersøkelsen forfektes lederes innflytelse på arbeidsmotivasjonen å være betydningsfull. Den middels opplevde sammenhengen i denne studien tenkes derfor som noe uventet. Dette gir grobunn for tolkning dit hen at sammenhengen mellom medarbeideres arbeidsmotivasjon og lederatferd, slik den er beskrevet

⁷ Se begrepsoperasjonalisering kapittel 3.3.1

i motivasjonsmodellen, ikke er så klare og tydelige som man kanskje i utgangspunktet kunne anta. Sett med utgangspunkt i medarbeidernes opplevelse, oppfattes i alle fall ikke denne innvirkningen som veldig stor. Er det slik at betydningen av leders atferd er en faktor i arbeidskonteksten som innvirker ubemerket? Det vil si, sammenhengene er der, men de oppfattes kanskje ikke veldig tydelig av medarbeiderne?

Forskning mener å finne sammenhenger mellom leders atferd og en medarbeiders arbeidsmotivasjon (Bass 1990, Yukl 1994, Northouse 2004). Imidlertid kan man sitte igjen med en fornemmelse av at mange ikke behefter seg med spørsmål om i hvor stor grad *medarbeiderne* er klar over eller oppfatter denne sammenheng. Resultater fra denne undersøkelsen kan tyde på at denne sammenheng oppfattes av medarbeiderne, men dog ikke som en nødvendighet for arbeidsmotivasjon. Hva som eventuelt representerer eller innvirker på en sammenheng opplevd slik (middels), blir derfor interessant. Videre vil jeg diskutere betydningen av medarbeidernes opplevelse av lederens atferd og i hvilken grad selve opplevelsen av denne kan ha betydning for sammenhengene slik de er studert her.

5.2 De belysende variablene og deres betydning for opplevd sammenheng

Med utgangspunkt i resultatene presentert i forrige kapittel, vil det her fremsettes tolkninger og mulige forklaringer på hvorfor medarbeiderne opplever sammenhengene slik som de gjør. Som tidligere nevnt opplevde de 59 medarbeiderne som deltok i undersøkelsen gjennomsnittelig en *middels* sammenheng mellom nærmeste leders atferd og egen arbeidsmotivasjon. Den første og mest relevante variabelen å se dette funnet i mot er altså hvordan medarbeiderne faktisk opplever sin nærmeste leders atferd å være.

5.2.1 Nærmeste leders atferds betydning for opplevd sammenheng

Adair (1990) hevder at femti prosent av motivasjonen som en medarbeider opplever, kan tilskrives hans eller hennes miljø, og lederskap spiller en viktig rolle i dette miljøet (Adair 1990). Tradisjonelt har det i ledelses- og motivasjonsforskning særlig vært fokus på de individuelle aspekter, noe som har medført at det sosiale systemet disse individuelle aspektene opptrer i, er blitt mer perifert plassert (Garmannslund og Uthusli 1997:25). I denne studien betraktes blant annet dette sosiale aspektet.

Innledningsvis ble Yukl's fire ulike lederatferdskarakteristikker presentert. Disse fire var influerende, relasjonsorientert, informerende og tilslutt avgjørelsesorientert lederatferd (Yukl 1994:67-76).⁸ Sees hele utvalget under ett, finner man at ingen av disse nevnte atferdene utpeker seg i særlig grad. At alle atferdene oppleves som like karakteriserende (*noen ganger*) er kanskje ikke så overraskende i seg selv, da flere teoretikere mener de fleste ledere tenderer til å "atferdstriangelere" i arbeidshverdagen (Yukl 1994, Garmannslund og Uthusli 1997:25). Man kan tenke seg at lederne tar i bruk atferder som er tilpasset handlingsrommet de befinner seg i, det vil si situasjonsbasert ledelse (ibid, Bass 1990, Northouse 2004).

At selve *gradsopplevelsen* av nærmeste leders atferd ikke strekker seg til mer enn *noen ganger*, uavhengig av type atferd, er på den andre siden interessant og kanskje noe overraskende. Gjennomsnittlig ble alle lederatferdskarakteristikkene gitt skårer mellom 2,7 og 3,4. Med grunnlag i disse resultatene kan vi kanskje tenke oss at dette står som en bekreftelse på at medarbeiderne i undersøkelsen ikke opplever sin nærmeste leder som tydelig i sin atferd og at det dermed har seg slik at lederne til medarbeiderne i undersøkelsen utspiller sin atferd ubemerket eller implisitt.

Hvor stor betydning lederatferd og leders egenskaper har i en arbeidskontekst avhenger av lederrollens betydning på arbeidsplassen, da denne rollen er nøye knyttet til arbeidsplassens formål og situasjon (Garmannslund og Uthusli 1997:48). I hvor stor grad dette uttrykket blir oppfattet av medarbeiderne i undersøkelsen kan derfor være betinget av hvordan det sosiale systemet fungerer på arbeidsplassen, (ibid:52) og hvor stor betydning lederrollen faktisk har for opprettholdelse av dette.

Den tidligere beskrevne Path - Goal teorien retter oppmerksomhet nettopp mot dette relasjonelle og sosiale aspektet mellom en leders atferd og karakteristikker ved medarbeiderne og arbeidsmiljøet (House 1971 og 1996, Northouse 2004:123). Situasjonelle faktorer som arbeidsmiljøet, opptrer som modererende variabler for hvor stor betydning lederens rolle spiller for innvirkning på medarbeidernes arbeidsmotivasjon (House 1996, Yukl

⁸ Se kapittel 2.3.1 for inngående karakteristikkb beskrivelser av de ulike atferdene

2002:212 og Thompson 2001:81). Ut i fra slike prinsipper kan man tenke seg at lederne og deres atferd og rollers betydning slik den beskrives av medarbeiderne i undersøkelsen, mulig blir overskygget av andre situasjonelle faktorer som opptrer som modererende variabler på disse relasjonene. Karakteristikk ved medarbeiderne og arbeidsmiljøet tenkes med dette som mulig forklaring på medarbeidernes middels opplevde sammenheng.

Videre følger dermed en diskusjon om hva eller hvordan faktorer utover nærmeste leders atferd kan bety for medarbeideres arbeidsmotivasjon. Med dette rettes fokus på karakteristikk ved medarbeiderne og deres opplevelse av arbeidsmotivasjonens lokalisering.

5.2.2 Lokalisering av arbeidsmotivasjonen.

Over 90 % av medarbeiderne i undersøkelsen jobbet innenfor helse- og sosialsektoren. Særlige kjennetegn på en slik sektor er å behandle og ta vare på fysisk og psykisk syke mennesker. En stor del av medarbeiderne som deltok i undersøkelsen opplevde at jobben ga mening gjennom det å hjelpe andre mennesker til et forhåpentligvis bedre liv. 47 % av medarbeiderne i undersøkelsen oppga at de engasjerte seg mer i arbeidet om jobben de utførte ga noen mening. Direkte sitat underbygger også dette: *Ser at jobben vi gjør har en effekt. Familiene som kommer til oss får det bedre i relasjonen til hverandre... og ... de som mottar hjelpen viser at den er effektiv og gir mening.*

Thomas (2000) hevder at nettopp det å oppleve mening i arbeidet, å ha en følelse av at det er betydningsfullt, er avgjørende for at medarbeidere skal kunne opprettholde og utvikle en arbeidsmotivasjon, da særlig en indre motivasjon (ibid). Arbeidsmotivasjon relatert til indre faktorer ble av medarbeiderne satt til *veldig viktig* (gjennomsnittlig skår på 3,9). Arbeidsmotivasjon knyttet til arbeidsoppgaver og ytre faktorer ble på den andre siden ”bare” karakterisert som *ganske viktig* (gjennomsnittlige skårer på 2,6 og 2,8). Er det derfor slik at lokaliseringen av arbeidsmotivasjonen, hvilke faktorer man i størst grad knytter denne til, er med å bestemme hvilke relasjoner som i størst grad innvirker på medarbeidernes arbeidsmotivasjon?

Innledningsvis så vi hvordan man i teorien gjerne skiller mellom indre og ytre motivasjon, sågar også indre og ytre arbeidsmotivasjon (Lawler 1994, Porter et al 2003, Frey og Osterloh

2002, Thomas 2000). En indre arbeidsmotivasjon har ”rot i egenskapen ved selve aktiviteten” (Einarsen og Skogstad 2005), og vil si at medarbeideren har en vilje og ønsker å arbeide fordi jobben i seg selv korresponderer med egne interesser og mål (Frey og Osterloh 2002:8). Ytre motivasjon tjener en medarbeiders mer indirekte eller materielle behov, ”the desire to satisfy non-work-related needs” (ibid 2002:8).

Lawler’s motivasjonsmodell viser at lederne har mulighet til å benytte seg av ulike motivasjonsfaktorer som til slutt kan innvirke både på den indre og ytre motivasjonen hos medarbeiderne (Lawler 1994:219). Slike materielle og immaterielle påskjønnelser er en organisasjons og leders maktmulighet for å fremme gunstige prestasjoner og resultater, fordi å gi eller holde tilbake slike kan ha stor innvirkning på medarbeiders arbeidsmotivasjon (Lawler 1994:143). Belønninger som tjener medarbeideres kompetanse, tilhørighet, deltakelse eller autonomi er typiske påskjønnelser som kan innvirke på medarbeidernes indre arbeidsmotivasjon. Lønn, materielle goder og lignende tjener heller medarbeidernes ytre arbeidsmotivasjon (Porter et al 2003:451-452). Hvor viktig en type belønning er, avhenger av hvor betydningsfull den er for personen som mottar den (ibid).

Som nevnt opplevde medarbeiderne som viktigst for sin arbeidsmotivasjon faktorer man kan knytte til indre motivasjon (arbeidsmiljø ble også oppfattet som veldig viktig, noe jeg kommer tilbake til senere). Påskjønnelser til indre motivasjon er vanligvis påskjønnelser som ”gis av en selv” (Porter et al 2003:452), men vi ser at ledere gjennom å innvirke på medarbeidernes følelse av kompetanse, autonomi, eierskap, tilhørighet og mestringsfølelse også kan opptre som en driver for indre motivasjon (ibid:452). En leder har med dette mulighet til å innvirke på den indre arbeidsmotivasjonen gjennom påskjønnelser som kan berøre slike elementer (Haukedal 2005:377). Potensialet for å kunne innvirke på en medarbeiders indre motivasjon sies dog kun å eksistere i den grad arbeidsoppgavene eller arbeidet generelt representerer noen interesse hos medarbeideren og hvordan dennes kompetanse, autonomi og tilhørighet blir møtt i organisasjonen eller av lederen (ibid og Porter et al 2003:452). Björklund (2001) indikerer i sin forskning på 160 svenske forsikringsmedarbeidere, at motivasjon for arbeidet nettopp kunne relateres til deres interesse for selve arbeidsoppgavene (2001:119). I min undersøkelse fant over 80 % av medarbeiderne arbeidsoppgavene både utfordrende og interessante. Potensialet for å innvirke på den indre motivasjonen som følge av at arbeidet representerer en interesse hos en stor del av

medarbeidere i studien, tenkes med dette tilstede.

Vi kan videre tenke oss at dersom lederne til medarbeiderne i undersøkelsen skal kunne generere og opprettholde medarbeidernes arbeidsmotivasjon, er det nyttig for lederen å kunne identifisere medarbeidernes interesser, kompetanse og behov (Frey og Osterloh 2002:73). Det vil si at lederen er avhengig av å kunne "lese" omgivelsene og medarbeiderne, slik at lederens handlinger best mulig kan forankres i oppfatninger og identifiseres i noenlunde realistiske virkelighetsbilder (Ekeland 2005:300). Det er ikke gitt at en leder er god på "å lese" alle sine omgivelser. Det å vite hva som faktisk er det essensielle for medarbeideres arbeidsmotivasjon, forutsetter derfor desentralisering for å kunne innta medarbeidernes perspektiver (ibid). Desentralisering er med dette sentralt dersom lederen skal kunne identifisere hva som er viktig for medarbeideren og hva som utgjør en forskjell i eller for dennes motivasjon.

Med utgangspunkt i ovenstående diskusjon, er det fristende å forklare medarbeidernes middels opplevde sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd med funnet om at motivasjonen deres i størst grad er knyttet til indre faktorer. Dette fordi det er mulig å tenke seg at en leder i større grad har tilgang til faktorer og påskjønnelser som angår den ytre motivasjonen enn den indre (Lawler 1994:259). Slike ytre belønninger tenkes også å være mer nærliggende og enklere å benytte enn å tilkjenne medarbeiderne større autonomi, mer delaktighet, følelse av tilhørighet eller fleksibilitet i sin egen arbeidshverdag som muliggjør motivasjon gjennom selve arbeidet. I tillegg kan man si at der er enklere å konsentrere de ytre belønningene der de vil ha størst effekt, i motsetning til belønninger som har til hensikt å berøre den indre motivasjon da "intrinsic motivation cannot easily be generated" (Frey og Osterloh 2002:5). Det krever altså mye av en leder å vite hvilke knapper en skal trykke på for faktisk å berøre, skape og utvikle medarbeidernes indre motivasjon. At ledere til tider har vanskeligheter med "å lese sine omgivelser" tenkes med dette som en mulig forklaring på at medarbeiderne i undersøkelsen opplevde sammenheng mellom nærmeste leders atferd og egen arbeidsmotivasjon som middels.

Med utgangspunkt i Path - Goal teoretiske prinsipper vil ovenstående tolkning kunne gjenkjennes i teoriens fokus på hvordan ulike variabler (for eksempel karakteristikk ved medarbeiderne) opptrer som modererende for lederens innvirkningsmuligheter (House 1996,

Yukl 2002:212 og Thompson 2001:81). At medarbeiderne i denne studien ser ut til å knytte arbeidsmotivasjonen til indre faktorer som her ansees som vanskeligere for lederen å innvirke på, tenkes derfor å tjene som en slik modererende variabel.

Karakteristikker ved arbeidsmiljøet blir også ansett som en modererende variabel for betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider i Path - Goal teorien (ibid). En medarbeiders nærmeste arbeidsgruppe står som sterk representant for utforming av arbeidsplassens sosiale karakter, og dermed også som en essensiell aktør i utformingen av arbeidsmiljøet. Relasjoner medarbeiderne i mellom og deres status som miljøbyggere på en arbeidsplass, diskuteres med dette videre i forhold til medarbeidernes middels opplevde sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd.

5.2.3 Nærmeste arbeidsgruppes betydning for grad av opplevd sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd

På bakgrunn av resultatene i undersøkelsen og diskusjonen over, kan man kanskje tenke seg at nærmeste arbeidsgruppe har en større innvirkning på medarbeideres arbeidsmotivasjon enn hva lederen har gjennom sin atferd. For har det seg slik at medarbeidere innvirker på andre faktorer som i større grad konstituerer medarbeidernes arbeidsmotivasjon enn hva ledere gjør?

Lawler forfekter at også nærmeste arbeidsgruppe på en eller flere måter innvirker på medarbeideres arbeidsmotivasjon i tillegg til lederen (Lawler 1994:221). Selv om nærmeste arbeidsgruppe som regel spiller en mindre rolle i administrering av materielle påskjønnelser, spiller de allikevel ingen triviell rolle (ibid). The Finnish Institute of Occupational Health fant for eksempel på bakgrunn av analyser og forskning gjennom 20 år, at helsearbeideres arbeidsmotivasjon og generell tilfredshet på jobben nettopp var avhengig av de sosiale relasjonene medarbeiderne i mellom, og av relasjonene til service mottakerne samt gjennom deres mulighet til å hjelpe dem (Lindström 1994:123).

Kollektive roller som et slikt sosialt fellesskap representerer, har vist seg å ha særlig betydning for hvor viktig man opplever muligheter, følelse av autonomi, tilhørighet og tilbakemeldinger (Lawler 1994, Ekeland 2005). Selv om nærmeste arbeidsgruppe ikke har

fysiske muligheter til eller til hensikt å hindre en medarbeider å prestere eller gjøre en god jobb, kan man tenke seg at den innvirker for hvordan medarbeidere ”bør” føle for ulike belønninger og påskjønnelser (Lawler 1994:245). Annen forskning er også med på å underbygge dette (Janis 1972, Lysgaard 1999).

Et slikt sosialt fellesskap som nærmeste arbeidsgruppe representerer kan derfor tenkes å bety mye for miljøet på en arbeidsplass, og det er langt på vei klimaet på arbeidsplassen som utgjør en overordnet ramme som igjen innvirker på sosiale prosesser og individuelle opplevelser (Skogstad og Einarsen 1996:203). I tillegg til indre faktorer, var det nettopp arbeidsmiljøet som medarbeiderne i studien opplevde som en viktig faktor i forhold til egen arbeidsmotivasjon. Både indre faktorer og arbeidsmiljø ble oppgitt å være *veldig viktig* for arbeidsmotivasjonen (gjennomsnittlige skårer på 3,9 og 3,8).

Et arbeidsmiljø blir gjerne definert ved alle forhold som kan påvirke et menneske i dets arbeide (Wadell og Larsson 1998:30). Dette er en meget vid og uklar definisjon. *Alle forhold* kan igjen for eksempel inndeles i dikotomien fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Fysisk arbeidsmiljø vil si bygninger, arbeidsplass, lys, luft og lignende. Et psykisk arbeidsmiljø, eller gjerne det psykososiale arbeidsmiljøet, er det mellommenneskelige samspillet på arbeidsplassen som gis mening gjennom den sosiale konteksten (Skogstad og Einarsen 1996:202).

Både når det gjelder innvirkning i arbeidsmiljøet, da særlig på det psykososiale, og betydningen for indre motivasjon, spiller nærmeste arbeidsgruppe en viktig rolle (Lawler 1994:218). At medarbeiderne i undersøkelsen ga uttrykk for at det er viktigere for dem at arbeidet de utfører oppleves som betydningsfullt av medarbeiderne og servicemottakerne (73 % og 85 %) enn av nærmeste leder (46 % mente at nærmeste leder var viktigst), er med å underbygge dette (kapittel 4.2.1). For å gå tilbake til spørsmålet stilt innledningsvis spør jeg derfor: - er det selve sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og *nærmeste arbeidsgruppe* som oppleves å være stor på ”bekostning” av leders atferd? La oss starte denne diskusjonen med Maccoby’s forståelse av arbeidsmotivasjon.

Skal man forstå menneskers arbeidsmotivasjon, må man også forstå menneskers dynamiske verdier, mener Maccoby (1989:51). Slike verdier er ”et prinsipp, en standard eller kvalitet

som betraktes som ønskelig eller gagnlig” (ibid). Videre postulerer Maccoby at enhver medarbeider har åtte slike verdier, prinsipper eller behov på arbeidsplassen. Disse karakteriseres som overlevelse, samhold, nytelse, informasjon, mestringsevne, lek, verdighet og mening (ibid:57-58). Ulike situasjoner på arbeidsplassen sammen med medarbeiderens ”sammensetting” og kompleksitet, stimulerer dermed til forskjellige behov hos medarbeideren (ibid).

En arbeidsgruppe har en ”implisitt kraft” over hva som bør være av betydning på en arbeidsplass gjennom sin påvirkningsmulighet på vedtatte sosiale normer (Ekeland 2005:303). Denne gruppen har med dette i stor grad kontroll over forventede væremåter i en arbeidskontekst. En implisitt kraft og kontroll over slike sosiale normer kan virke atferdsregulerende på medarbeiderne (ibid), og dermed også innvirke på hvordan en medarbeider ”tar opp” i seg påskjønnelser som tilbys som følge av prestasjoner av ulik art. Flere av verdiene eller prinsippene som Maccoby angir, kan tenkes å være standarder eller behov som settes og prises i relasjonene mellom medarbeidere i større grad enn i relasjonen mellom leder og medarbeider.

Lønn, målsetninger, lederskap og fysisk arbeidsmiljø er faktorer i arbeidshverdagen som er å finne ”utenfor” individet. Interesser, kreativitet, egen kontroll, mening og verdighet er faktorer som i større grad er relatert til ”innsiden” (Björklund 2001:51). At nærmeste arbeidsgruppe har større mulighet til å innvirke på slike ”innsidefaktorer” i det denne gruppen i større grad determinerer hva som er sosialt akseptert og ikke på en arbeidsplass (Lawler 1994:245, Ekeland 2005:303), tolkes her som en mulig forklaring på hvorfor medarbeiderne i undersøkelsen opplever sammenhengen mellom nærmeste leders atferd og egen arbeidsmotivasjon som middels. Sitat som: - *I hverdagen er mine medarbeidere mye tettere på/med meg enn leder er. Mine kollegaer vil ha mye mer å si for opprettholdelse av arbeidsmotivasjonen enn leder da*, kan være med på å underbygge forklaringen over. Annen forskning støtter også antagelsen om sosiale gruppers betydning for medarbeideres arbeidsmotivasjon. I Finland fant forskere at sosiale nettverk og støtte på arbeidsplassen var relatert til god helse og høy arbeidsmotivasjon (Lindström 1994:128).

Det er altså en rekke forhold ved det sosiale samspillet på en arbeidsplass som er med og påvirker medarbeidernes opplevelser, og derav deres opplevelse av egen arbeidsmotivasjon og hva som innvirker på denne (Skogstad og Einarsen 1996:205). Forklaringene over er

allikevel ikke ukompliserte, da man gjerne anser lederen å være en person i den sosiale konteksten på arbeidsplassen som i utgangspunktet har de største mulighetene til å administrere og gi belønninger som kan innvirke på medarbeideres arbeidsmotivasjon (Lawler 1994). Videre er det av betydning å være klar over at det ikke alltid er ukomplisert å trekke en presis linje for når motivasjon tjener indre eller ytre behov da ”they go hand in hand” (Frey og Osterloh 2002:8). Allikevel kan en tenke seg at gjennom det å til en viss grad være determinerende for det psykososiale arbeidsmiljøet gjør den nærmeste arbeidsgruppen, etter Path – Goal teoretiske prinsipper, til en modererende variabel på leders innvirkningsmuligheter (House 1996, Yukl 2002:212 og Thompson 2001:86). Å plassere fokus på andre arbeidskontekstfaktorer enn leders atferd med tanke på innvirkning på medarbeideres arbeidsmotivasjon er med dette hensikten, ikke å undergrave leders betydning for innvirkning på denne.

Opplever ikke min nærmeste leder viktig i forhold til selve arbeidsmotivasjonen, men at ting hun gjør/sier kan påvirke den. Viktigere at jeg selv opplever jobben som interessant og at jeg får en følelse av mestring i forhold til det jeg gjør, er et godt sitat fra undersøkelsen som sammen med de tallmessige dataene kan tjene fokuset i overstående diskusjon.

Men hvordan stiller de såkalte ”utkantmedarbeiderne” seg i forhold til en slik tolkning som presenteres over? Da denne diskusjonen er gjort på bakgrunn av gjennomsnittlig opplevelse av sammenhengen til medarbeiderne i studien, er karakteristikkene ved disse ”utkantmedarbeiderne” funn som kan gi diskusjonen bredere og alternative forklaringsmuligheter. Videre følger derfor ovenstående tolkning sett i lys av ”utkantmedarbeiderne”.

5.3 “Utkantmedarbeiderne”

5.3.1 Hvordan stiller det seg i “utkantene”?

Det relasjonelle og sosiale aspektet på arbeidsplassen og lokaliseringen av medarbeidernes arbeidsmotivasjon, presenteres over som tenkelige forklaringer på hvorfor medarbeiderne i gjennomsnitt opplever sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd som middels. Men hvordan stiller denne foreløpige framstillingen seg om vi ser den i

lys av de medarbeiderne som faktisk opplever sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd som meget stor eller meget liten?

Om vi tenker opplevd sammenheng på en linje med middels opplevd sammenheng i midten, befinner omtrent halvparten av medarbeiderne i undersøkelsen seg i utkantene på dette såkalte kontinuumet. Resultatene viser at 27 % av medarbeiderne opplevde sammenhengen som stor, i mot 24 % som opplevde den som liten eller mindre. Å oppleve sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd som stor, er mulig mer i samsvar med posisjonen flere teoretikere inntar i spørsmål om dette. *Leadership and motivation are like brother and sister* (Adair 1990:5) er utsagn som er med å skape en slik idé. At 27 % av medarbeidere opplever sammenhengen som mer enn middels, gjør dette interessant å diskutere.

Sentrale lederskapsteoretikere betrakter en leders innvirkning på medarbeiders følelser, fremtreden, tilfredshet og motivasjon og lignende som vesentlig (Bass 1990, Yukl 1994, 2002 og Northouse 2004). Innledningsvis ble aspekter som disse fremstilt for å redegjøre for et teoretisk rammeverk som er både stort og til tider lite oversiktlig, men spennende. Med bakgrunn i ledelses- og motivasjonsteorier og annen litteratur på området, var det derfor ikke påfallende at andelen medarbeidere som opplevde sammenhengen som større enn middels er så stor som den er her.

I forhold til hva disse medarbeiderne knytter sin arbeidsmotivasjon til, skiller de seg ikke ut fra den gjennomsnittelige medarbeideren i undersøkelsen. Indre faktorer og arbeidsmiljø er også her det viktigste da dette ble oppfattet som *veldig viktig* for deres arbeidsmotivasjon (skårer på 4,3 og 4,1). Fra fremleggelsen av resultatene i forrige kapittel så vi at den tendensen som skiller disse medarbeiderne fra de andre, er deres karakteristikk av nærmeste leders atferd. Disse medarbeiderne opplever nærmeste leders atferd *ofte* (4) som *relasjonsorientert*. En relasjonsorientert leder er særlig opptatt av å skape seg positive, informative og brukbare nettverk både på og utenfor arbeidsplassen. Videre kan man karakterisere en slik leder som løsningsorientert i forhold til konflikter på arbeidsplassen, oppfordrende til samarbeid og teamarbeid, bidrar til medarbeidernes faglige og personlige utvikling, veiledende, støttende og viser sympati med medarbeiderne (Yukl 1994:67-76). Resten av medarbeiderne i undersøkelsen opplevde ikke relasjonsorientert lederatferd som noe mer karakteristisk enn de andre presenterte lederatferdene. Med utgangspunkt i

diskusjonen over kan man spørre om det er slik at en relasjonsorientert lederatferd "treffer" den indre motivasjonen bedre enn de andre lederatferdene, og i så måte fremmer en større opplevelse av sammenheng hos medarbeiderne?

Som beskrevet, vil en leder kunne innvirke på en medarbeiders indre arbeidsmotivasjon gjennom påskjønnelser som oppleves relevant for medarbeideren. Videre husker vi at faktorer som påvirket medarbeidernes opplevelse av autonomi og selvbestemmelse, og som gjorde at arbeidet opplevdes meningsfylt, var typiske kilder til denne indre arbeidsmotivasjonen (Thomas 2000, Porter et al 2003). Relasjonsorientert lederatferd kan sies i en viss grad å fremme slike faktorer. Å være en sympatisk, støttende og veiledende leder er karakteristikk som mulig tilfredsstiller medarbeiderne slik at det for dem er mer tilforlatelig å føle seg tilfreds med arbeidet. Indre motivasjon er nettopp avhengig av en slik mestringsfølelse (ibid). Videre kan leders fokus på medarbeidernes utviklingsbehov fremme en følelse av å bli verdsatt og sett. Det "å se" medarbeiderne ble tidligere beskrevet som en utfordring for en leder. Er det mulig det er mer nærliggende for en relasjonsorientert leder å være oppmerksom på "å se" sine medarbeidere enn hva tilfellet er ved andre lederatferdskarakteristikk? At 27 % av medarbeidere i undersøkelsen opplever sin leder som mest relasjonsorientert, blir med dette fremsatt som mulig forklaring på hvorfor disse opplever sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd som stor.

Tidligere så vi derimot at det var vanskelig å si om type atferd utgjorde noen forskjell i opplevd sammenheng for gjennomsnittsmedarbeideren, da medarbeiderne opplevde alle lederatferdene i gjennomsnitt like karakteristiske. Videre ble det derfor diskutert med utgangspunkt i selve graden av oppfattelse i forhold til lederatferd. Det at en type lederatferd viser seg å oppfattes som mer karakteristisk for medarbeiderne som opplever en stor sammenheng, kan vise en tendens til at når en atferd (her relasjonsorientert) blir uttrykt slik at medarbeiderne oppfatter den i tydeligere grad, fremmer dette også en sterkere opplevelse av sammenhengen mellom lederatferd og arbeidsmotivasjon. Vi kan kanskje si at lederrollens betydning har fått mer rotfeste og dermed er tydeligere enn hva tidligere gjaldt?

Videre kan det tenkes at de mellommenneskelige handlingene og det sosiale samspillet kanskje oppleves å "fungere" på en annen måte for medarbeidere som opplever en stor sammenheng til forskjell fra medarbeidere som opplever denne sammenhengen som middels.

På den måten vil det å oppleve sammenhengen som stor, mulig ha noe å gjøre med at behovet til medarbeiderne i større grad tilfredsstilles av relasjonsorientert lederatferd.

Medarbeiderne som også karakteriseres som ”utkantmedarbeidere”, men dog i motsatt ende på kontinuumet, viste å ikke skille seg særlig ut i forhold til gjennomsnittsmedarbeideren. Dermed kan vi si at diskusjonen foretatt for den gjennomsnittelige medarbeideren over, også er karakteristisk for medarbeiderne som opplever en liten eller ingen sammenheng. Hvordan påvirkes forklaringene over av at medarbeiderne som opplever en liten eller ingen sammenheng ikke skiller seg fra den gjennomsnittlige?

Mulige årsaker til at de opplever sammenhengen som liten eller ingen kan være personlige grunner, og/eller som følge av hvordan det relasjonelle samspillet mellom en medarbeider og leder fungerer. Medarbeidere som oppgir å oppleve en liten eller ingen sammenheng, tilkjennegir også en slik oppfattelse gjennom de åpne spørsmålene i undersøkelsen. Sitater som: *Jeg jobber selvstendig og hadde mest sannsynlig jobbet på samme måte med en annen leder* og *Føler jeg at jeg ikke har fått til jobben slik jeg ønsker, gir dette meg motivasjon til å klare det bedre neste gang/eller arbeider til jeg er fornøyd, uavhengig av min leder*, kan støtte en slik tolkning. Å ikke oppleve sammenhengen som større, angis med dette å være et resultat av relasjonell eller personlig karakter.

Mønstre av samhandling utspiller seg i ethvert sosialt system, og gjennom disse karakteristiske samhandlingene fremmes igjen en eller annen form for sosial kjemi eller kultur (Garmannslund og Uthusli 1997:50). En slik sosial kjemi oppstår mellom medarbeidere og medarbeider og leder. De sosiale relasjonene som ble betraktet innledningsvis, er med dette avhengig av den sosiale kjemien for hvordan de skal fungere.

Med utgangspunkt i resultatene fremvist i forrige kapittel, er det til dels vanskelig å forklare hvorfor 24 % av medarbeiderne i undersøkelsen opplever sammenhengen som liten eller ingen da de ikke skiller seg nevneverdig fra gjennomsnittsmedarbeideren på andre områder. Det ansees derfor ikke grunnlag for å trekke noen annen konklusjon enn at karakteristikk ved medarbeiderne og at den sosiale kjemien innvirker på den opplevde sammenhengen. Denne forklaringen innebærer på ingen måte en antagelse om at relasjonene mellom medarbeider og leder i dette tilfellet er dårlig. At den sosiale kjemien innvirker på en måte

som gjør at medarbeiderne i liten eller ingen grad opplever en sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd, er ikke ensbetydende med dårlige relasjoner. Sitat fra et åpent spørsmål i undersøkelsen; ... *ikke noe med lederen som gjør at jeg svarer slik jeg gjør, men ut i fra total situasjonen på jobben er det like mye kollegaer og arbeidssituasjon som påvirker arbeidsmotivasjonen min...*, kan underbygge dette.

En arbeidsplass er en arena som er avhengig av hvordan det sosiale samspillet mellom deltakerne fungerer. Hva det vil bety "å fungere" kan tenkes å være kontekst - og situasjonsavhengig. Om det å "fungere" i den sosiale samhandlingen på arbeidsplassen vil si å oppleve en stor, middels eller liten sammenheng, skal derfor være uuttalt. Selve arbeidsmotivasjonen til medarbeiderne i undersøkelsen viser i det minste en tendens til at opplevelsen av en slik sammenheng ikke påvirker hvor godt motivert man er, da alle fordelingene på opplevd sammenheng i gjennomsnitt hadde *god* arbeidsmotivasjon.

Diskusjonene og tolkningene over viser at å studere sosiale- og mellommenneskelige relasjoner på en arbeidsplass ikke er gitt eller ukomplisert.

5.4 Det demografisk anliggende

En medarbeiders alder og kjønn er to kjente variabler som tjener som bakgrunnsdata i undersøkelser som dette. Forskning har vist veldig varierende resultater for om det å være kvinne eller mann, ung eller gammel, utgjør noen forskjeller på menneskers arbeidsmotivasjon (Björklund 2001:49). I denne delen vil slike demografiske aspekter fra resultatene i undersøkelsen tolkes.

5.4.1 Kvinne og mann, hand i hand?

Enkelte teoretikere og forskere finner ulikheter i atferd og meningsdannelse mellom kjønn som et resultat av at kvinner og menn skiller seg fra hverandre biologisk, mens andre mener å ikke kunne se at ulikheter skal ha grobunn langs en slik kjønnsdimensjon (ibid). Samtidig ser vi at kjernen i dagens kjønnsdebatt fremhever viktigheten av å bevege seg bort i fra den tradisjonelle tenkemåten som forfekter motsetninger til fordel for likheter (Hatch 2001:321). Gjennom heller å anse kjønn som et sosialt anliggende i motsetning til et biologisk,

fremlegges muligheter til å studere mann versus kvinne og alt det innebærer, i en mer modernistisk innramming (ibid). Andre har også bygd oppunder dette syn, og argumenterer at det å begrunne ulikheter/likheter i rene biologiske årsaker er ”urent farvann vitenskapelig” (Garmannslund og Uthusli 1997:22). Man bør derfor kanskje heller forfekte at ulikheter som likheter mennesker i mellom, skapes, formes og opptrer i ulike sosiale settinger?

Holdninger med grunnlag i tanken om kjønnsulikheter i arbeidslivet, kan ha ført til at yrker og organisasjoner i større grad er blitt kjønnsbetinget. Forventet atferd tenkes nemlig gjennom årene å ha blitt indikert og satt som følge av distinksjonen mellom mann og kvinne (Acker 1992:251). Vi kan i dagens arbeidsliv derfor se tendensene til den bipolaritet som kan føre til en forståelse av, og inndeling i, kvinnelige og mannlige yrker (Indvik 2001). Forskningstill viser dog at visse yrker er mer kjønnsdominert enn andre, og et av det mest kvinnedominerte yrket er sykepleieryrket (Ugreninov 2003). Å arbeide innen helse- og sosialsektoren kan med dette tenkes som ”feminint” eller kvinnelig. Av 56 000 sysselsatte sykepleiere i 2004 var hele 54 000 kvinner og 2 000 menn (ssb.no (1)), er tall som underbygger en slik oppfatning.

Kvande og Rasmussen (2002) hevder på sin side at kjønnsforskjeller i arbeidslivet opprettholdes nettopp i kraft av at man tilkjenner ulike yrker maskuline og feminine trekk (2002:158). Videre hevder de at – ”produksjon av ulike symboler preger derfor holdninger som har til hensikt å utelukke det annet kjønn” (ibid). Deres forskning går på kvinners muligheter i mannsdominerte yrker. Imidlertid er det i denne studien nødvendig å snu dette fokus, da utvalget fordeler seg med 20 % menn mot 80 % kvinner. Både kvinner og menn opplever sammenhengen i gjennomsnitt som *middels*, men det er en større andel av kvinnene enn det er menn (25 % av kvinnene mot 8 % av menn) som opplever sammenhengen som liten eller ingen. Dette funnet vil diskuteres videre.

Som beskrevet tidligere anses det sosiale klima og de relasjonelle strukturer på arbeidsplassen å innvirke på medarbeideres arbeidsmotivasjon. Arbeidsmiljøet til medarbeiderne i denne undersøkelsen er i stor grad representert gjennom kvinner. Denne dominansen ser vi også når det gjelder medarbeidernes lederkjønn - 75 % hadde en kvinne som nærmeste leder. På bakgrunn av en slik kjønnsdominans er det kanskje naturlig at miljøet automatisk også domineres av hva man kan tenke seg som kvinnelige tenkemåter og verdier? Menn i et slikt yrke kan derfor tenkes å ”representere kvinnen” i Kvande og Rasmussens’ perspektiv. At det

er størst andel kvinner som opplever sammenhengen som liten eller ingen, tolkes med dette med grunnlag i hva det sosiale miljøet som arbeidsplassene i undersøkelsen konstituerer. For har det seg slik at det sosialt aksepterte ved disse arbeidsplassene ”treffer” kvinnen i større grad enn mannen? Kan man tenke seg at kvinnene i undersøkelsen opplever en sterkere sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og *nærmeste arbeidsgruppe* fordi det sosialt aksepterte i større grad kan symbolisere kvinnen? Dette kan være en nærliggende tolkning da resultatene viser tendens til at det er en større andel blant kvinner enn menn som opplever sammenhengen som liten eller ingen.

I nyere tid har det blitt satt fokus på hvordan holdninger urettmessig har gjort visse yrker ”kvinnelige” eller ”mannlige” (Indvik 2001:283) Konsekvenser av å sette ensidig fokus på demografiske egenskaper i organisasjonsforskningen begynner dermed å vises (ibid). På tross av dette mener jeg at menneskers tro, holdninger og verdier utviklet på bakgrunn av oppfatninger i samfunnet man er en del av, ikke svinner hen. Fokuset på gradsforskjeller i opplevd sammenheng mellom menn og kvinner i denne undersøkelsen, og diskusjonen om den, tenkes med dette å være et relevant bidrag til å fremme et mer flersidig fokus i kjønnsforskning.

5.4.2 Alder

I årene fremover vil antall eldre i arbeidslivet øke fra dagens 14 % opptil et sted mellom 19- og 22 % (Mykletun 2005:221-222). På samme tid vil yngre arbeidstakere synke med 16 % (ibid). En slik aldersforskyvning stiller nye og andre typer krav til arbeidslivet. Holdningene til alder i arbeidslivet må trekkes i retning av normer som kan innvirke som positive elementer i en medarbeiders arbeidsrelaterte selvoppfatning (ibid:227).

Forskning har vist at sosial aktivitet og sosiale relasjoner på arbeidsplassen tenderer til å synke med økende alder (Lindström 1994:128). Å relatere dette til familielivet og livet medarbeidere lever parallelt med arbeidslivet, er rimelig. En konsekvens av dette kan være at betydningen den nærmeste arbeidsgruppen spiller på ens arbeidsmotivasjon, avtar når alderen øker. Med grunnlag i slike forskningsresultater, kan man tenke seg at sammenhengen mellom ens motivasjon og leders atferd oppleves større hos eldre medarbeidere fordi mennesket er et sosialt vesen som på en eller annen måte har et behov for anerkjennelse og oppmerksomhet

fra andre. I undersøkelsen så vi derimot at det var medarbeidere mellom 31 og 50 år som var den aldersgruppen som i størst grad opplevde sammenhengen mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd å være stor (33 %), mens medarbeidere over 50 år i størst grad opplevde denne sammenhengen som middels (64 %). Å forklare opplevd sammenheng med at behovet eller muligheten til sosiale aktiviteter og nettverk avtar med økende alder, tjener derfor ikke som forklaring her. Man kan kanskje heller tenke seg at disse ”eldre” medarbeiderne anser seg trygge på seg selv og arbeidsoppgavene sine etter mange år i arbeidslivet, og på den måten ikke opplever sammenhenger og faktorer relatert til leders atferd i like stor grad.

Annen forskning har vist at det for en del arbeidstakere skjer arbeidsmessige endringer midt i livet (Mykletun 2005:231). ”Midt i livet” har blitt definert som 40 år (ibid). Arbeidsevne og helse oppleves å synke for mange medarbeidere når de når denne alderen (ibid). Arbeidsevne defineres som ”en prosess av menneskelige ressurser i forhold til arbeidet” (ibid). Slike ressurser er helse og funksjonell kapasitet fysisk, psykisk og sosialt, utdanning og kompetanse, holdninger og verdier, og til slutt motivasjon (ibid). Ulike erfaringer, meritter samt andre positive faktorer og holdninger kan på den andre siden tenkes å balansere en slik negativ holdning eller utvikling. Å være ”midt i livet” trenger derfor ikke i alle sammenhenger å fortone seg på en slik negativ måte i arbeidslivet. Allikevel kan slike forskningsresultater stå som en mulig forklaring for at det er størst andel av medarbeiderne mellom 31 og 50 år som opplever sammenhengen som stor i undersøkelsen. For har det seg slik at nedgang i arbeidsevne fremmer et behov for leders anerkjennelse og oppmerksomhet, som igjen fører til at sammenhengen mellom leder og egen arbeidsmotivasjon oppleves som større enn andre aldersgrupper?

Igjen kan det tenkes at elementer fra familielivet også får betydning for energi og engasjement for arbeidet til disse medarbeiderne. Faktorer plassert utenfor arbeidskonteksten må med dette tas i betraktning. Mennesker i 40-årsalderen kan tenkes å være plassert midt i den travleste familiesituasjon med små barn og/eller barn i skolealder. I en alder hvor man i tillegg kanskje får større ansvar på jobben og mer krevende stillinger, kan det tenkes at den helhetlige familie – jobbsituasjonen frembringer frustrasjon etc., som igjen kan innvirke på hva Mykletun (2005) benevner ”arbeidsevne”.

Medarbeiderne som i denne undersøkelsen faller i "midt i livet" spenner seg fra 31 til 50 år. At forskningen over karakteriserer "midt i livet" som 40 år, kan medføre at en del av medarbeiderne i denne undersøkelsens alderskategori 31 til 50 år, ikke i like stor grad kjenner seg igjen i tolkningene presentert over. Videre er det interessant at det i 4 kvartal 2004 var 5,1 % legemeldt sykefravær i alle yrker uavhengig av kjønn for aldersgruppen 40 – 44 år. I forhold til yngre eller eldre medarbeidere skiller ikke denne aldersgruppen seg særlig ut (ssb.no (2)). En nedgang i arbeidsevne tenkes med dette å ikke vise et høyere legemeldt sykefravær for medarbeidere "midt i livet" enn for andre medarbeider.

De yngre medarbeiderne i undersøkelsen viste en svak tendens til i større grad å oppleve sammenhengen som liten eller ingen (25 % hos de yngre mot 22 % for de mellom 31 og 50 år og 18 % for medarbeidere over 50 år) til forskjell fra resten av medarbeiderne. Denne tendensen var imidlertid ikke av dominerende art (7 % differanse eller mindre), og vil derfor ikke stå som utgangspunkt for en lengre diskusjon her.

5.5 Sammendrag

I denne diskusjons- og tolkningsdelen er det blitt argumentert med at den middels opplevde sammenhengen mellom leders atferd og egen arbeidsmotivasjon kan være en følge av mulighetene en leder har for innvirkning på medarbeideres indre arbeidsmotivasjon. Indre motivasjonsfaktorer ble ansett å være viktigere for arbeidsmotivasjonen enn ytre. Videre ble det fremholdt at å innvirke på indre motivasjon var vanskeligere enn å påvirke den ytre motivasjonen, fordi å "angripe" faktorer som faktisk vil innvirke på den indre motivasjonen gjerne finnes og utvikles gjennom faktorer relatert til "innsiden" hos medarbeiderne (Björklund 2001:51).

Med bakgrunn i forskning, teori og undersøkelsens resultater var det mer nærliggende å argumentere med medarbeidernes *nærmeste arbeidsgruppe* sin innvirkning på den indre arbeidsmotivasjonen. Dette ble begrunnet med at en arbeidsgruppe har egenskaper til å kunne styre og kontrollere de sosiale normene på en arbeidsplass (Lawler 1994, Ekeland 2005). Videre argumenterte jeg således for hvordan nærmeste arbeidsgruppe muligens bedre tilfredsstiller behov som tenkes viktig for å oppleve indre motivasjon i arbeidet, enn en leder har mulighet til.

Det var videre ikke mulig å vise om medarbeidernes opplevelse av nærmeste leders atferd utgjorde noen forskjell på opplevd sammenheng, da alle de presenterte lederatferdene i gjennomsnitt ble opplevd som like karakteristiske. Eneste tendens man kunne se til at opplevd sammenheng hadde et forhold til leders atferd, var når man gikk dypere inn i materialet og så at de medarbeiderne som opplevde en stor sammenheng også opplevde sin leder som mer relasjonsorientert. I de tilfellene hvor der er en relasjonsorientert leder som også ”treffer” medarbeidernes behov, ble dette fremsatt som en forklaring på opplevelsen av en større sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd.

Betydningen av å være kvinne eller mann i forhold til grad av opplevd sammenheng, ble diskutert ut i fra et modernistisk perspektiv som forfektet kjønns ulikheter/likheter som sosialt anliggende (Hatch 2001). Gjennom å snu Kvande og Rasmussens (2002) forskning på kvinner i mannsdominerte yrker, til å gjelde menn i kvinneedominerte yrker, ble diskusjonen om kjønns ulikheter med tanke på opplevd sammenheng sett med grunnlag i hvordan et kvinneedominert yrke kunne innvirke på kvinnelige medarbeideres opplevelse av sammenheng. At det var en større andel kvinner som opplevde sammenhengen som liten enn tilfellet var med menn, ble forklart med utgangspunkt i helse- og sosiaalsektorens dominans av kvinner. Det tenktes med dette at kvinnene opplevde en sterkere sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste arbeidsgruppe fordi det sosialt aksepterte i større grad symboliserte de kvinnelige medarbeiderne verdier og tenkemåter.

Aldersmessige ulikheter ble diskutert og forklart med utspring i forskning som hevdet at medarbeidere i ”midten av livet” tenderer til å ha en nedgang i arbeidsevne (Mykland 2005:231). At gruppen med medarbeidere mellom 31 og 50 år (40 år blir karakterisert midt i livet) i større grad opplever en stor sammenheng enn resten av medarbeiderne, forklares dermed med at mulig nedgang i arbeidsevne fremmer et større behov for betydningsfulle relasjoner mellom seg selv og lederen i vanskeligere perioder i arbeidslivet enn ellers. Familielivets innvirkning på medarbeidernes engasjement og energi i arbeidskonteksten bør i en slik sammenheng heller ikke underkjennes.

Tilslutt finner jeg det essensielt å påpeke at å være kvinne eller mann, ung eller gammel, oppleve sammenhengen som stor eller liten, i gjennomsnitt *ikke* innvirker på *hvor* motivert

man er for arbeidet. Arbeidsmotivasjonen var i gjennomsnitt, uavhengig av hvilken variabel som ble studert og diskutert, *god*.

6. AVSLUTNING OG FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING

6.1 Avslutning

I forrige kapittel ble det diskutert hvordan en leder sammen med nærmeste arbeidsgruppe danner kjernen som i tillegg til medarbeiderne selv, er med på å innvirke og forme medarbeideres arbeidsmotivasjon. Ens arbeidsmotivasjon opprettholdes og utvikles med dette gjennom de fleste aspekter ved en arbeidsplass. Av denne grunn ser man også at det er mange faktorer som kan spille en viktig eller viktigere rolle for medarbeideres arbeidsmotivasjon enn nærmeste leders atferd. Overstående diskusjon omhandler akkurat dette aspektet.

Innledningsvis ble det vist hvordan globaliseringen av verdenssamfunnet også er synlig på arbeidsmarkedet, og sterkere konkurranse, større konsumbevegelse, nyvinninger og teknologisk utvikling er med på å påvirke de sosiale strukturene i en arbeidskontekst. Denne studien gir et innblikk i hvordan de sosiale strukturene på en arbeidsplass, fortrinnsvis i helse- og sosial sektoren, kan innvirke på arbeidsmotivasjon. Vi har sett at faktorer som stimulerer indre motivasjon hos medarbeiderne har en mer essensiell betydning for opplevelsen av arbeidsmotivasjonen enn faktorer som stimulerer ytre arbeidsmotivasjon. På en side er hva som bør ansees som ”riktige” motivasjonsfaktorer et helt åpent og subjektivt spørsmål. Samtidig postulerer Thomas (2000) at fremtidens ledere bør anerkjenne faktorer som treffer den indre arbeidsmotivasjonen. Å la medarbeidere få mulighet til å oppleve og utvikle denne ansees essensielt dersom man ønsker å holde tritt med utviklingen og endringene i arbeidslivet. Annen forskning støtter også dette. Resultater fra svensk arbeidsmotivasjonsforskning på førskolelærere indikerte at jo mer *indre motivert* medarbeiderne var, desto bedre motivasjon hadde de i betydningen av vilje og ønske for å arbeide (Björklund 2001:105). Videre har en annen forskning hevdet at dersom faktorer som kan berøre medarbeideres indre motivasjon er tilstede i arbeidshverdagen, vil dette også fremme økt tilfredshet og innsats blant medarbeiderne (Ilardi et al 1993).

Arbeidsmotivasjon som kan tilskrives ytre faktorer, og utvikles gjennom ytre påskjønnelser, skal allikevel ikke avskrives. Som vi så innledningsvis angir Herzberg's tofaktor teori hvordan hygienefaktorer på en arbeidsplass er essensielle for medarbeidernes

arbeidsmotivasjon i det fravær av disse kan innvirke negativt på motivasjonen (Herzberg 1959 og Porter et al 2003:9). Etter en slik tankegang bør man som leder bestrebe å fremme en atferd som balanserer fokus på indre så vel som ytre motivasjonsfaktorer. Slik vil det være mulig å tilfredsstille både behov som i første omgang ligger til grunn for at man faktisk må arbeide, og i neste omgang behov som ligger til grunn for at man ønsker å fortsette arbeidet.

De menneskelige ressursene og deres arbeidsmotivasjon kan med dette tenkes å kunne opprettholdes og utvikles i den grad leder og den sosiale konteksten gjenspeiler medarbeiderne og deres behov. Gjennom et slikt fokus på arbeidsmotivasjon sammenstilt med den sosiale kontekstens betydning for denne, kan man derfor se Human Relations tradisjonens sosiale og relasjonelle aspekt møter mer moderne Human Resource's individuelle fokus.

Utviklingen i arbeidslivet og verden generelt fremmer kontekster hvor deltakelse og samarbeid mellom menneskene bør råde (Garmannslund og Uthusli 1997:184). I denne studien har det blitt satt fokus på hvordan arbeidsmotivasjon kan tenkes influert av sosiale relasjoner og forbindelser. Å bygge opp og verne om en kontekst som kombinerer slike behov med organisasjonens mål, tenkes dermed som formålstjenlig da menneskers muligheter for å få dekket sine sosiale behov på arbeidsplassen synes å være en vesentlig motivasjonsfaktor.

6.2 Fremtidig forskning

Denne studien har belyst et av de mange interessante og viktige elementene i organisasjon og arbeidsliv. Bidraget søker å gi økt innsikt i hvordan medarbeidere opplever leders atferd i forhold til egen arbeidsmotivasjon. Dog må forklaringer, tolkninger og diskusjoner ansees som alternativer blant mange potensielle.

Med bakgrunn i resultater fra denne undersøkelsen, sees imidlertid flere hypoteser og forskningsproblemer som i fremtiden vil kunne være interessante. Eksempler på slike kan være om arbeidsgruppens essensielle betydning for opprettholdelse og utvikling av arbeidsmotivasjon kan generaliseres utover denne studiens kontekst. Eller hvordan relasjonsorienterte samhandlingsmiljøer, lederatferd og relasjoner medarbeiderne i mellom, innvirker når de settes i fokus i den sosiale konteksten arbeidsplassen konstituerer. Forskning tilknyttet tolkningen "kjernemedarbeidere" versus "utkantmedarbeidere" tenkes også som et

interessant forskningsproblem. Videre anser jeg fokus på demografiske likheter/ulikheter fremdeles som interessante, selv om visse forskningskretser mener faren for ensidig forskningsfokus kan være med å opprettholde bestemte holdninger i arbeidslivet (Indvik 2001).

Som et avsluttende forslag og apropos til videre forskning på arbeidsmotivasjon, anser jeg i likhet med Cato Wadel (2003) at det er viktig å anerkjenne motivasjon som et gjensidig forhold som blir mobilisert mellom mennesker. Gjennom å skape rammer hvor engasjement og energi for arbeid står i fokus, kan man tenke seg at både leder og medarbeider alternerer mellom å motivere og bli motivert fordi ... *bevisstheten om at det krever innsats i å la seg motivere, blir koblet til det at en lar seg motivere* (ibid:58).

Kildeliste

- Aagervold, Mogens (1998): *Det psykosociale arbeidsmiljø*. Aarhus, Aarhus universitetsforlag.
- Aarø, Leif Edvard (2005): *Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv*. I Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005): *Den dyktige medarbeider. Behov og forventinger*. Bergen, Fagbokforlaget. Kapittel 5.
- Acker, Joan (1992): *Kvinnor och mäns liv & arbete*. Stockholm, SNS.
- Adair, John (1990): *Understanding motivation*. England, Talbot Adair Press.
- Bass, Bernard (1990): *Handbook of leadership*. A survey of theory and research. New York, Free Press.
- Bass, Bernard (2001): *Lederskap*. I Martinsen, Øyvind (2001): *Perspektiver på ledelse*. Oversatt av Stamsø, Maj Britt. Oslo, Gyldendal. Kapittel 1.
- Björklund, Christina (2001): *Work behaviour – studies of its determinants and outcomes*. Stockholm, Elanders Gotab.
- Brøgger, Jan (1999): *Psykologisk antropologi*. Oslo, Cappelen Akademiske Forlag.
- Burns, J (1978): *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Danielsen, Kristin og Serck-Hanssen, Christoffer (2000): *Bedriftsliv i endring. En rapport fra det moderne arbeidslivet*. I *Søkelys på arbeidsmarkedet 2000:17*, 105-113.
- Deci, Edward (1975): *Intrinsic Motivation*. New York, Plenum Press.
- Deci, Edward og Ryan, Richard (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behaviour*. New York, Plenum Press.
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005): *Den dyktige medarbeideren. Behov og forventinger*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Ekeland, Tor-Johan (2005): *Roller: Organisasjonens skuespill*. I Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005): *Den dyktige medarbeider. Behov og forventinger*. Bergen, Fagbokforlaget. Kapittel 12.
- Fisher, Grethe og Sortland, Nils (1999): *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Frey, Bruno og Osterloh, Margit (2002): *Successful management by motivation. Balancing intrinsic and extrinsic rewards*. Berlin, Springer-Verlag.
- Garmannslund, Kari og Uthusli, Terje (1997): *Leder og pedagog. Læring, motivasjon, utvikling og vekst*. Stavanger, Fortuna Forlag.

- Gjelten, Jan Olav (2000): *Utarbeiding av ny norsk MQ: et mål på arbeidsmotivasjon: strukturanalyse og begrepsvalidering i forhold til et mål på femfaktormodellen*. Hovedoppgave i Psykologi, Universitetet i Oslo.
- Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Norsk utgave. Abstrakt Forlag.
- Haukedal, Willy (2005): Lønn, belønning og innsatsvilje. I Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005): *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen, Fagbokforlaget. Kapittel 15.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard og Snyderman, Barbara Bloch (1959): *Motivation to work*. New York, Wiley.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard og Snyderman, Barbara Bloch (1974): *Arbejde og motivasjon*. Danmark, Gyldendal.
- Horverak, Jøri G. og Ingebrigsten, Petter (2002): *Motsatt av antatt – lederes forhold til utvikling av arbeidsmiljø*. Bergen, AFF ved Norges Handelshøgskole.
- House, Robert (1971): A Path – Goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321 – 338.
- House, Robert (1996): Path – Goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323 – 352.
- Iliardi, B, Leone, D, Kasser, T og Ryan, R (1993): Employee and supervisor rating of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and judgment in factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Indvik, Julie (2001): Kvinner og ledelse. I Martinsen, Øyvind: *Perspektiver på ledelse*. Oslo, Gyldendal. Kapittel 10.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, HøgskoleForlaget.
- Janis, Irving (1972): *Victims of groupthink*. Boston, Houghton Mifflin.
- Junge – Jensen, Finn (1974): Forord til dansk utgave av Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard og Snyderman, Barbara Bloch (1974): *Arbejde og motivasjon*. Danmark, Gyldendal.
- Kleven, Thor Arnfinn(2002a): *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Oslo, Unipub Forlag.
- Kleven, Thor Arnfinn (2002b): I Lund, Thorleif (2002): *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo, Unipub AS. Kapittel 5 og 8.
- Kvande, Elin og Rasmussen, Bente (2002): *Utdrag fra Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Side 19-172. Trondheim, Kompendiumforlaget.

-
- Kvernbekk, Tone (2002): Vitenskapsteoretiske perspektiver. I Lund, Thorleif: *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo, Unipub AS. Kapittel 2.
- Lawler III, Edward E. (1994): *Motivation in work organization*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Lindström, Kari (1994): Psychosocial criteria for good work organization. *Scandinavian Journal of work, environment and health* 1994:20,123-133.
- Lund, Thorleif (red) (2002): *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo, Unipub AS.
- Lund, Thorleif og Christophersen, Knut-Andreas (1999): *Innføring i statistikk*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Lysgaard, Sverre (1999): *Arbeiderkollektivet*. Oslo, Universitetsforlaget
- Maccoby, Michael (1989): *Hvorfor jobber vi? Om motivasjon og nye generasjoners verdivalg og krav til arbeidsmarkedet*. Norsk oversettelse. Gjøvik, Dagens Næringsliv Forlag.
- Maslow, Abraham (1987): *Motivation and personality*. New York, HarperCollinsPublishers.
- Mykletun, Reidar (2005): Alder og arbeid: Seniorledelse som organisatorisk utfordring. I Einarsen og Skogstad (2005): *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen, Fagbokforlaget. Kapittel 9.
- Northouse, Peter G (2001 og 2004): *Leadership. Theory and practice*. London, Sage Publications.
- Ottesen, Conrad (1991): *Teorien om arbeidsmotivasjon*. København, Handelshøjskolens Forlag.
- Pinder, Craig (1998): *Work motivation in organizational behaviour*. New Jersey, Prentice Hall.
- Porter, Lyman, Bigley, Gregory, og Steers, Richard (2003): *Motivation and work behaviour*. New York, McGraw-Hill.
- Pritchard, R og Karasick, B (1973): The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behaviour and human performance* 9.
- Rasmussen, Bente (red) (2005): *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Oslo, Norsk Forskningsråd. Side 7-25.
- Salomon, Robert (2000): *Det fleksible arbeidslivet – utviklingstrekk og synspunkter*. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Schriesheim, Chester og Neider, Linda (1996): Path – Goal leadership theory: The long and winding road. *Leadership Quarterly*, 7, 317 – 321.

- Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle (1996): Perspektiver på begrepet psykososialt arbeidsmiljø. En analyse av en motivasjonspsykologisk og en stressteoretisk modell. Publisert i *Nordisk Psykologi*, 48, 200-213.
- Skogstad, Anders m.fl.(2001): *QPSNordic brukerveiledning. Generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet*. Oslo, Nordisk Ministerråd.
- Svartdal, Frode (1998): *Psykologiens forskningsmetoder – en introduksjon*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Thomas, Kenneth W. (2000): *Intrinsic motivation at work. Building energy and commitment*. San Francisco, Barret-Koehler Publishers.
- Thompson, Geir (2001): Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Martinsen, Øyvind: *Perspektiver på ledelse*. Oslo, Gyldendal. Kapittel 4.
- Timm, Paul, Peterson, Brent og Stevens, Jackson(1990): *People at work: human relations in organizations*. St.Paul, West Publisher.
- Volpert, Walter (1979): Sambandet mellan arbete och personlighet ur handlingspsykologisk synvinkel. I Aronsson, Gunnar (red). *Arbetets krav och mänsklig utveckling*. Socialpsykologisk arbetslivsforskning.
- Vroom, Victor H. (1967): *Work and motivation*. New York, John Wiley & Sons Inc.
- Wadel, Cato (2003): *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*. Flekkefjord, SEEK as.
- Wadell, Birgitta og Larsson, Bertil (1998): *Arbetsmiljö. En dold ressur*. Lund, Studentlitteratur.
- Yukl, Gary (1994, 1998 og 2002): *Leadership in organizations*. New Jersey, Prentice Hall

Web – kilder

Ugreninov, Elisabeth (2003): *Kvinner velger fortsatt kvinneyrker*.

http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik_lever_vi/art-2003-03-03-01.html

Statistisk Sentralbyrå 1: *Sysselsatte etter kjønn og yrke*. Årsgjennomsnitt 2002 – 2004.

<http://www.ssb.no/emner/06/01/yrkeaku/tab-2005-02-02-03.html>

Statistisk Sentralbyrå 2: *Sykefraværsdager for arbeidstakere med legemeldt sykefravær etter kjønn og alder*. Absolutte tall og i prosent av avtalte dagsverk (sykefraværspersent). Kvartalstall.

<http://www.ssb.no/emner/06/02/sykefratot/tab-2005-03-17-04.html>

Vedlegg 1. Spørreskjema

Spørreundersøkelse om arbeidsmotivasjon

Til Respondent

Formålet med denne undersøkelsen er å finne sammenhengen medarbeidere opplever mellom sin nærmeste leders atferd og egen arbeidsmotivasjon. Undersøkelsen gjennomføres i samarbeid med lederutviklingsfirmaet AFF (Administrativt Forskning Fond) ved Norges Handelshøgskole, og analysene av dataene vil med dette bli brukt i en masteroppgave i pedagogikk ved Universitetet i Oslo og av AFF i fremtiden dersom de finner resultatene interessante for dem. Det er kun analysene av dataene som vil bli brukt. Full anonymitet ivaretas, og alle forhåndsregler i forhold til personvern er tatt.

På følgende sider vil du finne 25 spørsmål som dreier seg om din egen arbeidsmotivasjon, din nærmeste leders atferd og sammenhengen mellom disse. På de fleste spørsmålene svarer du ved å krysse av for verdien du føler passer best for deg. Svar så godt du kan på alle spørsmålene.

Vedlagt finner du en ferdigfrankert konvolutt. Legg skjemaet i denne, og returner konvolutten med skjemaet *innen* utgangen av februar 05'.

Takk for at du tar deg tid.

Med vennlig hilsen

Hege Kristin Andersen, Mastergradsstudent i Pedagogikk ved universitetet i Oslo

Del I: Bakgrunn

1. Kjønn

- a. mann b. kvinne

2. Hvor gammel er du? Sett ring rundt alternativet som passer

- | | |
|----------------------|----------------------|
| a. 20 år eller yngre | e. 51 – 60 år |
| b. 21 – 30 år | f. 61 – 70 år |
| c. 31 – 40 år | g. 71 år eller eldre |
| d. 41 – 50 år | |

3. Hvilken sektor/bransje vil du si din bedrift/organisasjon tilhører?

- a. Administrasjon/kontor/personal
b. Bank/finans/forsikring
c. Forskning/utdanning/undervisning
d. Helse/sosial
e. Industri/produksjon
f. Salg/markedsføring
g. Service/tjenestenæring
h. Annet (vennligst spesifiser på linjen)
-

4. Hva er din stilling i bedriften/organisasjonen?

5. Hvilken del av bedriften/organisasjonen arbeider du? (Eks regnskapsavdelingen, markedsføring etc)

Del II: Arbeidsmotivasjon

6. Kan du forsøke å beskrive hva du tenker når du hører begrepet *arbeidsmotivasjon*?

7. Hvordan vil du karakterisere de daglige arbeidsoppgavene dine? Sett et eller flere kryss ved de karakteristikkene du synes passer best.

- a. Utfordrende
- b. Rutinepreget
- c. Kjedelige
- d. Uoverkommelige
- e. Morsomme
- f. Lite utfordrende
- g. Uforutsigbare
- h. Enkle
- i. Varierte

- j. Vanskelige
- k. Interessante
- l. Oversiktlige
- m. Annet (vennligst spesifiser på linjene under)

8. Hva er det som gjør at du engasjerer deg og legger en ekstra innsats i arbeidet ditt?

9. Under vil du finne påstander om hvor viktig visse elementer er for arbeidsmotivasjonen din. Du svarer ved å sette sirkel rundt den verdien som passer best.

Verdiene er som følger:

- 1: Ikke viktig i det hele tatt
- 2: Nokså viktig
- 3: Ganske viktig
- 4: Veldig viktig
- 5: Helt nødvendig

| Hvor viktig er... | Ikke viktig i det hele tatt | Nokså viktig | Ganske viktig | Veldig viktig | Helt nødvendig |
|---|--------------------------------|--------------|---------------|---------------|-------------------|
| ... anerkjennelse fra medarbeidere og ledere på arbeidet du gjør, for din arbeidsmotivasjon? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... beslutningsmyndighet i arbeidet ditt for din arbeidsmotivasjon? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... det at det er gitt klare retningslinjer for utførelse av arbeidsoppgaver for arbeidsmotivasjonen din? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... det for din arbeidsmotivasjon at du opplever arbeidsoppgavene dine som interessante? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... et konkurranseorientert arbeidsmiljø for din arbeidsmotivasjon? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... den sosiale kontakten (på arbeidsplassen) mellom deg og dine kollegaer for din arbeidsmotivasjon? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Hvor viktig er... | Ikke viktig i det hele tatt | Nokså viktig | Ganske viktig | Veldig viktig | Helt nødvendig |
|--|-----------------------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|
| ... det for din arbeidsmotivasjon at arbeidet ditt gir deg mulighet for utvikling på og tilegnelse av ny kunnskap om ditt arbeidsområde? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... god lønn og materielle goder for din arbeidsmotivasjon? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... fleksibilitet i arbeidshverdagen din for din arbeidsmotivasjon? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... mulighet for avansement i bedriften for arbeidsmotivasjonen din? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... det for arbeidsmotivasjonen din at du når målene som er satt for arbeidsoppgavene dine? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... din stilling/posisjon i bedriften for din arbeidsmotivasjon? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... det for din arbeidsmotivasjon at jobben er trygg (ansettelsen)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... det for din arbeidsmotivasjon at verdiene arbeidsplassen din utviser, ikke går på akkord med dine egne verdier? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... det for arbeidsmotivasjonen din at arbeidet du gjør oppleves som betydningsfullt for deg selv? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. Hvem andre vil du at arbeidet ditt skal være betydningsfullt for? Du kan sette flere kryss

- a. Nærmeste leder
 - b. Medarbeidere
 - c. Bedriften/organisasjonen/avdelingen
 - d. Kunder/servicemottakere
 - e. Ingen
 - f. Andre (vennligst spesifiser på linjene under)
-

11. Er svaret du ga i spørsmål 10 viktigere for arbeidsmotivasjonen din enn at arbeidet oppleves betydningsfullt av deg selv?

| | | | | |
|-------|---------|-------------|-----------|--------|
| Aldri | Sjelden | Noen ganger | Som regel | Alltid |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Hvordan vil du karakterisere din egen arbeidsmotivasjon de tre siste månedene?

| | | | | |
|---------------|--------------|-------------------------|-----|------------|
| Veldig dårlig | Nokså dårlig | Verken god eller dårlig | God | Veldig god |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Kan du forsøke å begrunne denne arbeidsmotivasjonen (i spørsmål nr 12)?

Del III: Lederatferd

14. Hvilken rolle har din nærmeste leder? Sett ring rundt alternativet som passer.

- a. Avdelingsleder
 - b. Mellomleder
 - c. Toppleder/administrerende direktør
 - d. Annen rolle (vennligst spesifiser på linjen under)
-

15. Hvor lenge har du hatt din nåværende nærmeste leder som nærmeste leder?

(Vennligst spesifiser dette med antall uker, måneder eller år på linjen under)

16. Er din leder

a. kvinne b. mann

17. Under vil du finne påstander om din nærmeste leders atferd. Sett ring rundt svaralternativene du finner mest passende.

| Min nærmeste leder... | Aldri | Sjelden | Noen ganger | Ofte | Alltid |
|---|-------|---------|-------------|------|--------|
| ... uttrykker takknemlighet og verdsettelse overfor min arbeidsmessige innstats | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... tilstede og støtter meg i arbeidshverdagen min | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... inspirerer og oppmuntrer meg i forhold til mine arbeidsoppgaver | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... gir sine medarbeidere belønninger (som for eksempel bonus, økt lønn og/eller forfremmelser) for gode prestasjoner | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... gir meg resultatansvar på oppgaver som angår mine arbeidsområder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... inviterer meg til deltakelse i avgjørelser som angår mitt arbeidsområde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... lar mine ideer og forslag komme til uttrykk og bli lagt vekt på på arbeidsplassen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Min nærmeste leder | Aldri | Sjelden | Noen ganger | Ofte | Alltid |
|--|--------------|----------------|--------------------|-------------|---------------|
| ... planlegger fremtiden nøye og setter langsiktige mål for seg selv, sine medarbeidere og bedriften/avdelingen/organisasjonen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... er konstruktiv og effektiv til å løse konflikter på arbeidsplassen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... sørger for å holde meg oppdatert om beslutninger som er tatt uten medarbeidere tilstede | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... gir retningslinjer for hvordan jeg kan utføre mine arbeidsoppgaver | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... kommuniserer hvilke forventninger han/hun har til meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... evaluerer og gir tilbakemeldinger på mine prestasjoner/innsats | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... lytter når jeg henvender meg om utfordringer eller problemer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... oppfordrer meg og mine medarbeidere til å samarbeide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... er innstilt på å løse problemer i forhold til arbeidsmiljø | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... er innstilt på å løse problemer knyttet til arbeidsoppgaver | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... er tålmodig når det gjelder mitt arbeid og mine arbeidsoppgaver | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

20. a) Kan du trekke frem to faktorer som du anser som *mindre positivt* ved din nærmeste leder?

Faktor 1. _____

Faktor 2. _____

b) Hver for seg, hvor stor betydning har disse de to mindre positive faktorene for din arbeidsmotivasjon? (Svaralternativer er gitt for begge faktorene).

Faktor 1:

| Ingen betydning i det hele tatt | Liten betydning | Middels betydning | Stor betydning | Avgjørende |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Faktor 2:

| Ingen betydning i det hele tatt | Liten betydning | Middels betydning | Stor betydning | Avgjørende |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

21. Hvem søker du som regel støtte og veiledning hos når du står overfor en lite motiverende arbeidsoppgave?

- a. Nærmeste leder
 - b. En annen medarbeider
 - c. Begge overstående
 - d. Ingen
 - e. Andre (vennligst spesifiser på linjen under)
-

22. Din nærmeste leder gir råd og ulike innfallsvinkler/forslag til hvordan en oppgave bør gjennomføres på en arbeidsoppgave du har fått ansvaret for. Hvordan reagerer du innsats/motivasjonsmessig? (Sett ring rundt et av alternativene under).

- a. Det er viktig for meg at min nærmeste leder viser interesse for arbeidsoppgavene mine, så jeg synes det er positivt. En slik involvering har stor betydning for min innsats og motivasjon videre.
- b. Det virker verken positivt eller negativt på meg, jeg hadde antakelig gjort det med god innsats uansett. Eventuelle råd og forslag fra min nærmeste leder har derfor ingen eller liten effekt på min innsats og motivasjon videre i dette henseende.

Flere alternativer neste side

- c. Irriterende, når jeg har fått ansvaret, vil jeg gjerne ha det ansvaret alene inntil jeg ber om veiledning eller råd. Det virker derfor ikke positivt inn på min innsats eller motivasjon videre i dette henseende.
- d. Det kommer an på. I visse situasjoner er jeg takknemlig for rådene og forslagene, andre ganger ikke. Situasjonen bestemmer om jeg finner innvirkningen positiv eller negativ for min innsats og motivasjon videre.
- e. Min nærmeste leder gir aldri råd eller forslag i situasjoner som beskrevet i spørsmålet, så hvordan jeg ville reagert motivasjons og innsatsmessig kan jeg ikke svare på.

23. Hvor viktig er din nærmeste leder for *oppretholdelse* av arbeidsmotivasjonen din?

| Ikke viktig i det hele tatt | Nokså viktig | Ganske viktig | Veldig viktig | Helt nødvendig |
|--------------------------------|--------------|---------------|---------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

24. Hvor viktig er din nærmeste leder for *utvikling* av arbeidsmotivasjonen din?

| Ikke viktig i det hele tatt | Nokså viktig | Ganske viktig | Veldig viktig | Helt nødvendig |
|--------------------------------|--------------|---------------|---------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

25. Kan du kort beskrive hva det er ved din nærmeste leder som gjør at du svarer slik du gjør på spørsmål 23 og 24?

Takk for at du tok deg tid.

Vennlig hilsen

Hege Andersen

Mastergradsstudent i Pedagogikk ved Universitetet i Oslo

Vedlegg 2. Beskrivelse og forklaring av studiens ulike variabler og deres verdier

Dette vedlegget gir en beskrivelse om hvordan man skal forstå variablene og verdiene som er benyttet i denne studien. Alle variablene ble tilmålt verdier fra 1 til 5, hvor 1 var den laveste verdien og 5 den høyeste. Deres innholdsmessige betydning varierer på de ulike variablene, og disse betydningene forklares i dette vedlegget. Variablene ble utarbeidet på bakgrunn av teori og forskning på feltet. Dette ble presentert i kapittel 2 i hoveddelen.

Variablene

Hovedvariabel. Grad av opplevd sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd

Variabelen angir medarbeidernes opplevde sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd. Denne ble beregnet på bakgrunn av medarbeidernes svar på fire spørsmål i spørreskjemaet (spørsmål nummer 19, 20, 23 og 24).

Hovedvariabel. Grad av sammenheng mellom egen arbeidsmotivasjon og nærmeste leders atferd.

| Verdi | Ingen sammenheng | Liten sammenheng | Middels sammenheng | Stor sammenheng | Fullstendig sammenheng |
|-------|------------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Å oppleve *ingen sammenheng* (1) vil si at leders atferd ikke oppleves å ha noen betydning for arbeidsmotivasjonen medarbeideren måtte føle. Å oppleve *fullstendig sammenheng* (5) vil si at medarbeideren opplever sin leders atferd å være essensiell for arbeidsmotivasjonen, uavhengig om den er positiv eller negativ.

Belysende variabel 1. Lederatferd

På bakgrunn av svar på hvor godt ulike påstander beskrev ens nærmeste leders atferd (spørsmål 17), var det mulig å plassere utvalget i forhold til hvordan de opplever sin

nærmeste leders atferd å være. *Én* påstand i spørsmål 17 hentydet å gjelde *en* type lederatferd og hver lederatferd ble representert gjennom fem eller seks slike påstander. Verdien medarbeiderne anga disse påstandene, som altså gikk under en bestemt lederatferdskarakteristikk, utgjorde til slutt gjennomsnittet for hvor beskrivende denne var for nærmeste leders atferd. Lederatferdskarakteristikkene er utledet av Gary Yukl's integrerende taksonomi på lederatferd (1994:67-76). Se kapittel 2.3.1 for inngående beskrivelse av disse.

Slik var verdiene til variabelen lederatferd:

Belysende variabel 1. Lederatferd

| Lederatferd | | | | | |
|-------------|---|-------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Verdi | | Influerende lederatferd | Avgjørelsesorientert lederatferd | Informerende lederatferd | Relasjonsorientert lederatferd |
| Aldri | 1 | | | | |
| Sjelden | 2 | | | | |
| Noen ganger | 3 | | | | |
| Ofte | 4 | | | | |
| Alltid | 5 | | | | |

Om man for eksempel blir plassert i kategori *alltid* med verdi 5 etter utregnet gjennomsnitt på for eksempel *informerende* lederatferd, vil det si at denne typen atferd *alltid* oppleves som karakteristisk for lederen av medarbeideren. Disse verdiene beskriver altså i hvor stor grad medarbeiderne opplever sin nærmeste leder å utøve en gitt type lederatferd, altså hvor karakteristisk denne atferden er for lederen. Den samme tankegangen er fulgt i forhold til belysende variabel 3.

Belysende variabel 2. Grad av arbeidsmotivasjon

For å finne ut hvor motiverte deltakere i undersøkelsen var, ble det stilt ett spørsmål hvor medarbeiderne karakteriserte sin egen arbeidsmotivasjon i løpet av de tre siste månedene. Variabelen *grad av arbeidsmotivasjon* fikk fem verdier. Disse var som følger.

Belysende variabel 2. Grad av arbeidsmotivasjon

| | | | | |
|---------------|--------------|-------------------------|-----|------------|
| Veldig dårlig | Nokså dårlig | Verken god eller dårlig | God | Veldig god |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Belysende variabel 3. Hva arbeidsmotivasjonen kan sies å være knyttet til

Denne variabelen og dens verdier forteller hvilke faktorer som er viktigst for medarbeidernes arbeidsmotivasjon. Det vi si hva de i størst grad tenker sin egen arbeidsmotivasjon å være knyttet til. Denne variabelen følger samme beregningsprinsipper som *lederatferd variabelen* (belysende variabel 1). Det vil si at beregninger av svar på spørsmål 9 fra spørreskjemaet, gjorde det mulig å plassere medarbeiderne på ulike verdier i forhold til hvor viktig de fire motivasjonsfaktorene eller kildene opplevde å være for arbeidsmotivasjonen deres. *Én* påstand i spørsmål 9 (til sammen 15 påstander) hentydet å gjelde *én* av motivasjonsfaktorene, og hver motivasjonsfaktor ble representert gjennom tre eller fire slike påstander. Verdien medarbeiderne anga disse påstandene som gikk under en bestemt motivasjonsfaktor, utgjorde til slutt gjennomsnittet for hvor viktig denne faktoren var for arbeidsmotivasjonen.

Belysende variabel 3. Hva arbeidsmotivasjonen kan sies å være knyttet til

| | | Hva arbeidsmotivasjonen er knyttet til | | | |
|-----------------------------|---|--|--------------|----------------|---------------|
| Verdi | | Arbeidsoppgaver | Arbeidsmiljø | Indre faktorer | Ytre faktorer |
| Ikke viktig i det hele tatt | 1 | | | | |
| Nokså viktig | 2 | | | | |
| Ganske viktig | 3 | | | | |
| Veldig viktig | 4 | | | | |
| Helt nødvendig | 5 | | | | |

Belysende variabel 4 og 5: Kjønn og alder

Kjønnsvariabelen har naturlig kun to verdier (kvinne og mann), mens aldersvariabelen var i utgangspunktet tilmålt med syv verdier (Spørsmål 2 i spørreskjemaet). Av hensiktsmessige grunner ble disse slått sammen til tre aldersgrupper i selve beskrivelsen og redegjørelsen av studien. Verdiene til aldersvariabelen ble som følger: A = → 30 år, B = 31 – 50 år og C = 51 →.

Belysende variabel 6. Arbeidsmessig plassering

Denne variabelen ble utledet ved hjelp av to åpne spørsmål i spørreskjemaet, spørsmål nummer 4 og 5. *Type stilling og hvilken del av bedriften/organisasjonen man jobber i*, var med dette grunnlaget for variabelen *arbeidsmessig plassering*. Som beskrevet i hoveddelen ble medarbeiderne delt inn i to kategorier; ”administrative” og ”feltarbeidende” medarbeidere (se for øvrig side 48 i hoveddelen).